PEQUENAS & GRANDES
Empresas & Negócios
WWW.REVISTAPEGN.GLOBO.COM

COMO ENTRAR NO MERCADO BILIONÁRIO DA BELEZA

E-COMMERCE • STARTUPS
FRANQUIAS • BARBER SHOPS
CLÍNICAS • CABELEIREIROS

EDITORA GLOBO 65 ANOS

— ENTREVISTA: PAOLA CAROSELLA · MARVEL STUDIOS · FINANÇAS · MACRON E A FRANÇA DAS STARTUPS —

A EXPLOSÃO DOS COWORKINGS E O NOVO JEITO DE TRABALHAR

\+

BIG DATA · **CHATBOTS** · ANÁLISE PREDITIVA
INTERNET DAS COISAS
DATA MINING · **MARKETING DE DADOS**

NEGÓCIOS EM REDE
Lucas Mendes, diretor da WeWork: a maior plataforma de coworkings do mundo acaba de chegar ao Brasil

Só uma coisa é melhor que vender: receber.

ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS

Contrate on-line em:
empresasenegocios.bradesco

Pra frente com seu negócio.

Crédito sujeito a aprovação. Para recebíveis de cartão de crédito, o crédito ocorre no dia seguinte à venda.

Bradesco
Empresas e Negócios

SUMÁRIO

8 **CARTA DO EDITOR**

15 **GRANDES IDEIAS**

15 CHIPS TIPO EXPORTAÇÃO

16 UMA LONGA ESTRADA

17 OS CHIPS DO FUTURO

18 EMPREENDEDORISMO FORA DA SALA DE AULA

22 AS MELHORES FRANQUIAS DO BRASIL

24 VIDA APÓS A VENDA

26 "JÁ É POSSÍVEL ABRIR UMA EMPRESA EM 7 DIAS"

30 O MAGO DAS STARTUPS

32 *INSIGHTS* TRANSFORMADORES

34 O LADO B DAS STARTUPS

FOTO: CELSO DONI

DIREÇÃO DE IMAGEM: MARCELO CALENDA

36 **ENTREVISTA**

PAOLA CAROSELLA

Dona dos restaurantes Arturito e La Guapa, e jurada do programa *MasterChef*, a argentina Paola Carosella é hoje um dos nomes mais conhecidos da culinária no Brasil. Em entrevista exclusiva, ela conta como se tornou uma empreendedora de sucesso cultivando a autenticidade e a simplicidade

44

STARTUPS

REVOLUÇÃO DIGITAL À FRANCESA

País realiza evento histórico com a ambição de ser a capital mundial das startups. Sua vantagem? Ter no novo presidente, Emmanuel Macron, seu principal aliado

66

MARVEL

COMO CONQUISTAR O UNIVERSO

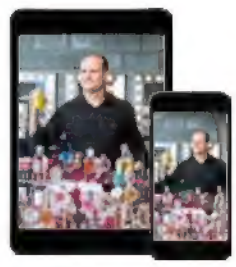
Todo empreendedor quer dominar o seu setor de atuação da mesma maneira que a fábrica de heróis controla Hollywood. Conheça os segredos da Marvel para dizimar os inimigos e alcançar a liderança

50

ESPECIAL

COMO ENTRAR NO MERCADO BILIONÁRIO DA BELEZA

Conheça as melhores oportunidades e as estratégias mais eficientes para se dar bem em um setor que fatura R$ 100 bilhões ao ano, imune aos efeitos da crise



Em vídeo exclusivo, Alexandre Serodio, da Beleza na Web, conta suas estratégias para montar um e-commerce que fatura R$ 200 milhões.
https://glo.bo/2thk6Mm

FAÇA PARTE DA MAIOR E MAIS IMPORTANTE COMUNIDADE DE EMPREENDEDORISMO DO BRASIL

facebook.com/revistapegn | twitter.com/pegempresas | google.com/+RevistaPEGN | pinterest.com/revistapegn | instagram.com/revistapegn | stayfilm.com/pegn

CONHEÇA BEMACASH. O COMBO QUE COMBINA COM O SEU NEGÓCIO.

Bemacash é a solução "tudo em um" para você controlar as suas vendas, fazer a gestão do seu negócio e crescer com segurança. **A partir de apenas R$ 10 por dia**, é possível ter o melhor do software TOTVS para micro e pequenos negócios e o melhor do hardware Bematech em um único produto. Além disso, a tecnologia é 100% em nuvem e de fácil instalação.

A partir de R$ 10/dia

Garantia de 3 anos

Fácil de usar

Acesse onde quiser

DESCOMPLICA. MEXE. VAI DE BEMACASH. SAIBA MAIS EM: WWW.BEMACASH.COM.BR

Imagens meramente ilustrativas.

F.biz

74 **TECNOLOGIA**

A NOVA CARA DO BIG DATA

Dos robôs de atendimento aos sistemas de análise preditiva, conheça as tendências e os modelos de negócio que estão fazendo sucesso no bilionário mercado de dados digitais

MAIS NO SITE

A cada 100 usuários que entram em uma loja virtual, apenas 1 ou 2 fecham a compra. A ShopBack usa Big Data para aumentar a taxa de conversão de vendas das empresas.
https://glo.bo/2jECwzh

82

CAPA

CONEXÕES DE IMPACTO

O coworking está revolucionando a forma de trabalhar ao oferecer ambientes inspiradores para a multiplicação de ideias, contatos e novos negócios. Saiba como entrar nesse universo

MAIS NO SITE

A Casa de Viver, de São Paulo, tem como diferencial um espaço para as crianças. O coworking permite aos pais cuidar dos filhos no ambiente de trabalho.
https://glo.bo/2o4s3yRo

95 **COMO FAZER**

96 ESPECIAL

102 COMO EU FIZ

106 **VIDA DIGITAL**

TANIA GOMES LUZ

SÓ NO SITE

STARTUPS

MOTOCA DA PRIMAVERA

A startup alemã Unu conquistou a Europa com uma coleção de scooters elétricas bem coloridas. As motinhas, que rodam 100 quilômetros com uma única carga de energia, custam cerca de € 1,7 mil e têm um design retrô, feito sob medida para agradar ao público jovem — e, também, aos saudosistas desse tipo de veículo.
https://glo.bo/2tfWx7C

FAZENDA NO SHOPPING

A startup BeGreen abriu, no Boulevard Shopping, em Belo Horizonte (MG), uma estufa com produção de hortaliças orgânicas, com opção de compra no próprio estabelecimento. Em um final de semana, o espaço recebeu 4.000 pessoas, entre visitantes e compradores.
https://glo.bo/2sUO5aG

CONHEÇA O PROGRAMA SENHOR ORIENTADOR.

Senhor Orientador

Experiência que faz diferença

O SEBRAE SABE QUE EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTO TÉCNICO FAZEM A DIFERENÇA PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS. NO PROGRAMA SENHOR ORIENTADOR, GERENTES DE BANCO APOSENTADOS DE VOLTA À ATIVA ORIENTAM OS EMPREENDEDORES NO USO DO CRÉDITO.

PARA SABER MAIS, ACESSE SEBRAE.COM.BR/SENHORORIENTADOR

EXPERIÊNCIA QUE FAZ DIFERENÇA.

SEBRAE

/sebrae @sebrae /sebrae Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

O FUTURO DO TRABALHO E DOS EMPREENDEDORES

Lembro de ter visitado o Cubo há pouco mais de três anos, quando o prédio estava em obras. Enquanto caminhava pelos andares ainda com tinta fresca, ouvi um empreendedor, à saída, comentar que não via a hora de ver tudo pronto e entrar em um lugar que fosse "seu", ainda que de "muita gente". Depois, veio o Google Campus e, simultaneamente, dezenas de outros espaços, com a mesma proposta de abrigar startups, abriram as portas. Mais que um continente para empresas nascentes e profissionais independentes, esses espaços se multiplicaram, criando elos reais entre fundadores, grandes empresas, poder público e investidores.

A definição que mais lhes cabe é a de hub, o mesmo termo usado para aeroportos com grande número de conexões. Sob o conceito de compartilhamento, há ainda a clara vantagem de redução de custos e outros benefícios. No Brasil, o crescimento passou de 50% em apenas um ano, segundo dados do Censo Coworking Brasil — não deixe de ver o nosso infográfico no site. A explosão desses espaços sinaliza formas inéditas de trabalhar e se situar no mundo, especialmente para os empreendedores. A reportagem de capa, assinada pelo editor Bruno Feijó, conecta você a esse novo mundo, assim como a seleção especial de matérias que preparamos nesta edição. De Paris, onde estive no mês passado para participar de um dos eventos de tecnologia mais importantes da Europa, a VivaTechnology, trago outras notícias sobre o futuro das empresas. Foi com surpresa que por lá encontrei o presidente recém-eleito, Emmanuel Macron, e dezenas de startups que estão criando uma nova ordem para os negócios, como você confere na página 44. Destaco também a nossa matéria sobre as novas tecnologias que já estão disponíveis para você conhecer melhor o perfil do seu consumidor e vender mais, em um especial preparado pelo editor Thomaz Gomes. Primeiro colocado no Prêmio Citi Journalistic Excellence Award, ele ganhou a viagem como presente profissional. Foram 15 dias em Nova York. Thomaz visitou o *The New York Times* e o FED. Discutiu também a cobertura jornalística contemporânea com seus colegas de profissão de vários países do mundo e voltou entusiasmado com o futuro do jornalismo. "Essas vivências só reforçaram a minha convicção de que nosso trabalho cumpre uma função fundamental na sociedade", diz ele.

ESPAÇOS COMPARTILHADOS Com unidades na Alemanha e no Brasil, o coworking Ahoy! Berlin (*acima*), em São Paulo, é um exemplo dos espaços que estão criando uma nova cultura empreendedora no país

Conceder prêmios também é tão gratificante quanto receber. Em 20 de junho último, entregar os troféus às franquias que conquistaram as cinco estrelas do nosso anuário foi motivo de realização — e de ainda mais responsabilidade. Ao ler com atenção cada página física ou virtual que produzimos, entre elas a ótima entrevista com a empreendedora Paola Carosella, e o retrato do pujante setor de beleza, entre outras reportagens que oferecem serviço de qualidade e inspiração com o Brasil que dá certo, guardo a certeza de que o futuro de **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, ao seu lado, não poderia ser mais cintilante.

Sandra Boccia
Diretora de Redação

Sandra Boccia

FOTO: DIVULGAÇÃO

Positivo recomenda o Windows 10 Pro.

Segurança e qualidade de TI na sua empresa a um custo reduzido.

Entre em contato e surpreenda-se com nossos consultores altamente especializados, para atendimento a todos os portes de empresas. As formas de pagamento se adequarão perfeitamente ao fluxo financeiro de sua companhia.

Conte ainda com alta disponibilidade e comodidade, com as opções de garantia com suporte remoto e atendimento nas dependências de sua empresa. Oferecemos o melhor serviço de garantia on-site em parceria com a IBM Service.

DESKTOP
POSITIVO MASTER D610

Flexibilidade, performance
e segurança para sua empresa.

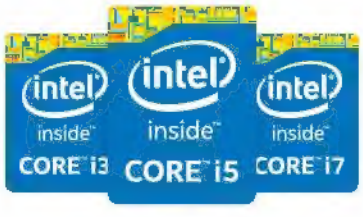
- 6° geração da família de processadores Intel® Core™
- Windows 10 Pro
- Gabinete reversível e toolless (não necessita de ferramentas)
- Fonte com PFC Ativo 80 Plus (maior performance e estabilidade com economia de energia)
- Chip criptografia Intel® TPM

ALL-IN-ONE
POSITIVO MASTER U1500

Economia de energia, performance e estilo.

- Família de processadores Intel® Core™
- Windows 10 Pro
- Webcam, microfone e alto-falantes integrados
- Tela LED 18,5" HD
- Bateria opcional
- Wi-Fi
- Até 56% de economia de energia

*Em comparação ao consumo de um desktop comum de mesma configuração



POSITIVO

Se tem Intel, tem máxima produtividade.

Saiba mais em positivodireto.com.br | positivodireto@positivo.com.br | 0800 721 7765

©2017 Positivo Tecnologia S.A. Todos os direitos reservados. Os computadores Positivo têm garantia balcão de um ano e com opcional de garantia on-site , sendo nove meses de garantia contratual e 90 dias de garantia legal. Para acessar a internet, o cliente deve possuir uma linha telefônica fixa ativa e arcar com os custos de pulsos e/ou interurbanos ou contratar o serviço de banda larga de sua preferência, adquirindo os periféricos necessários para o uso do serviço. Microsoft® e Windows® são marcas registradas da Microsoft® Corporation nos EUA e em outros países. Intel, o logotipo Intel, Intel Inside, Intel Core e Core Inside são marcas da Intel Corporation nos EUA e em outros países. Produto beneficiado pela legislação de informática. Imagens meramente ilustrativas. Preços, produtos e disponibilidade podem variar sem aviso prévio. Saiba mais em positivodireto.com.br ou entre em contato por e-mail positivodireto@positivo.com.br ou pelo telefone 0800 721 7765. Julho/2017.

EXPEDIENTE

EDITORA GLOBO 65 ANOS

DIRETOR GERAL: Frederic Zoghaib Kachar
DIRETOR DE AUDIÊNCIA: Luciano Touguinha de Castro
DIRETORA DE MERCADO ANUNCIANTE: Virginia Any

DIRETOR DE GRUPO AUTOESPORTE, ÉPOCA NEGÓCIOS, GLOBO RURAL E PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS: Ricardo Cianciaruso
DIRETORA DE REDAÇÃO: Sandra Boccia
EDITORES EXECUTIVOS: Marisa Adán Gil e Robson Viturino
EDITORES: Fabiano Candido, Mariana Iwakura, Bruno Vieira Feijó e Thomaz Gomes
REPÓRTER: Adriano Lira
ESTAGIÁRIOS: Caio Patriani e Débora Duarte (texto)
EDITOR DE ARTE: Jairo Rodrigues
COLABORADORES: Beatriz Velloso, Fabiana Pires, Felipe Datt, Gabriel Ferreira, Lara Silbiger e Márcio Ferrari (texto); Laís Rigotti (revisão); Ana Paula Megda, André Toma, Guilherme Henrique e William Mur (ilustração); Anna Carolina Negri, Caio Cezar, Celso Doni, Fabiano Accorsi, Gabriel Rinaldi, Guilherme Pupo, Omar Paixão, Sergio Ranali e Tomas Arthuzzi (fotografia)
ASSISTENTE DE REDAÇÃO: Sabrina dos Santos Bezerra

ESTÚDIO DE CRIAÇÃO
DIRETORA DE ARTE: Cristiane Monteiro; **DESIGNERS:** Alexandre Ribeiro Zanardo, Clayton Rodrigues, Danilo Dos Santos Bandeira, Felipe Hideki Yatabe, Marcelo Massao Serikaku; **COLABORADORES:** Mario Espinoza e Verúcio Ferraz; **ESTAGIÁRIA:** Letícia Lourenço

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DIRETOR DE TECNOLOGIA: Rodrigo Gosling

ESTRATÉGIA DIGITAL
COORDENADOR: Santiago Carrilho; **DESENVOLVEDORES:** Fabio Marciano, Fernando Raatz , Fred Campos, Leandro Paixão, Murilo Amendola, Thiago Previero e William Antunes

ESTRATÉGIA DE CONTEÚDO DIGITAL
GERENTE: Silvia Balieiro

MERCADO ANUNCIANTE

SEGMENTOS – FINANCEIRO, IMOBILIÁRIO, TI, COMÉRCIO E VAREJO
DIRETOR DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Emiliano Morad Hansenn
GERENTE DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Ciro Horta Hashimoto
EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA: Christian Lopes Hamburg, Cristiane de Barros Paggi Succi, Milton Luiz Abrantes e Roberto Loz Junior

SEGMENTOS – MODA, BELEZA E HIGIENE PESSOAL
EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA: Eliana Lima Fagundes, Giovanna Sellan Perez, Selma Teixeira da Costa e Soraya Mazerino Sobral

SEGMENTOS – CASA, CONSTRUÇÃO, ALIMENTOS E BEBIDAS, HIGIENE DOMÉSTICA E SAÚDE
DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Luciana Menezes; **EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA:** Fatima Ottaviani, Paula Santos, e Taly Czeresnia Wakrat

SEGMENTOS – MOBILIDADE, SERVIÇOS PÚBLICOS E SOCIAIS, AGRO E INDÚSTRIA
DIRETOR DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Renato Augusto Cassis Siniscalco
EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA: Diego Fabiano, Cristiane Soares Nogueira, Jessica de Carvalho Dias, João Carlos Meyer e Priscila Ferreira da Silva

SEGMENTOS – EDUCAÇÃO, CULTURA, LAZER, ESPORTE, TURISMO, MÍDIA, TELECOM E OUTROS
DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Sandra Regina de Melo Pepe
EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Ana Silvia Costa, Dominique Petroni de Freitas e Lilian de Marche Noffs

ESCRITÓRIOS REGIONAIS
GERENTE MULTIPLATAFORMA: Larissa Ortiz; **EXECUTIVA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA:** Babila Garcia Chagas Arantes

UNIDADE DE NEGÓCIOS – RIO DE JANEIRO
GERENTE DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA RJ: Rogerio Pereira Ponce de Leon;
EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA: Daniela Nunes Lopes Chahim, Juliane Ribeiro Silva, Maria Cristina Machado e Pedro Paulo Rios Vieira dos Santos

UNIDADE DE NEGÓCIOS – BRASÍLIA
GERENTE MULTIPLATAFORMA: Barbara Costa Freitas Silva;
EXECUTIVA MULTIPLATAFORMA: Camila Amaral da Silva e Jorge Bicalho Felix Junior
GERENTE DE EVENTOS: Daniela Valente
OPEC OFF LINE: Carlos Roberto de Sá , Bruno Granja e Douglas Costa
OPEC ONLINE: Rodrigo Santana Oliveira, Danilo Panzarini, Higor Daniel Chabes, Rodrigo Pecoschi

EGCN
CONSULTORA DE MARCAS: Olivia Cipolla Bolonha

G.LAB
DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO COMERCIAL E DIGITAL: Tiago Joaquim Afonso; Caio Henrique Caprioli, Guilherme Iegawa Sugio, Vera Ligia Rangel Cavalieri, Lucas Fernandes, Luiz Claudio dos Santos Faria e Rodrigo Girodo Andrade

AUDIÊNCIA
DIRETOR DE MARKETING CONSUMIDOR: Cristiano Augusto Soares Santos;
DIRETOR DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMERCIAL: Ednei Zampese; **COORDENADORES DE MARKETING:** Eduardo Roccato Almeida e Patricia Aparecida Fachetti

DESEJA FALAR COM A EDITORA GLOBO?

ATENDIMENTO:
4003-9393
www.sacglobo.com.br

VENDAS CORPORATIVAS E PARCERIAS:
11 3767-7226
parcerias@edglobo.com.br

PARA ANUNCIAR:
SP: 11 3736-7128 | 3767-7447 | 3767-7942
3767-7889 | 3736-7205 | 3767-7557

RJ: 21 3380-5930 | 3380-5923

BSB: 61 3316-9584

NA INTERNET: www.assineglobo.com.br/sac | 4003-9393

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO: 11 3767-7005 | venda_conteudo@edglobo.com.br

ASSINATURAS:
4003-9393
www.sacglobo.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES: O pedido será atendido através do jornaleiro ao preço da edição atual, desde que haja disponibilidade de estoque. Faça seu pedido na banca mais próxima.

PARA SE CORRESPONDER COM A REDAÇÃO:
pegn@edglobo.com.br

G. LAB

O QUE É O G.LAB

O G.Lab elabora conteúdos de qualidade patrocinados por empresas que contratam seus serviços. Esses conteúdos são identificados por expressões como "apresenta", "apresentado por", "oferecimento", "especial publicitário", "conteúdo publicitário", "publieditorial" e "promo".

NOSSOS VALORES

Fundada há 28 anos, a Revista **Pequenas Empresas & Grandes Negócios** tem por missão ajudar pessoas inovadoras a transformar ideias em grandes realizações. As reportagens da revista apresentam oportunidades de negócios para micro, pequenas e médias empresas e têm o compromisso de informar o que há de mais moderno em conceitos de gestão, marketing, estratégia, finanças e tecnologia.

- Acreditamos que é possível **fazer aquilo que você gosta**. E lucrar com isso
- Acreditamos que é possível ter lucro criando um ambiente de trabalho saudável, inspirador e causando um **impacto positivo na sociedade**
- Acreditamos na inovação e na **força criativa** que vem das novas empresas
- Acreditamos no empreendedorismo como **pilar essencial** para uma economia equilibrada e para uma **melhor distribuição de riquezas**
- Acreditamos que o empreendedorismo pode e deve ser promovido e ensinado nas escolas de todo o país, para **despertar talentos** e habilitar os cidadãos a administrar seus negócios
- Acreditamos no empreendedorismo como chave para a **realização de sonhos**
- Acreditamos que o empreendedorismo está alinhado com a visão de mundo (trabalho com diversão e senso de propósito) das **novas gerações**
- Acreditamos que **compartilhar conhecimento** produz experiências mais ricas
- Acreditamos que a informação precisa, clara e de qualidade seja um instrumento capaz de **transformar e aperfeiçoar** empreendedores, empresas e relações de trabalho
- Acreditamos que todas as empresas, independentemente do tamanho, devem adotar práticas **ambientalmente corretas** e gerar lucro de modo sustentável

ANER · Instituto Verificador de Comunicação IVC · FIPP

O Bureau Veritas Certification, com base nos processos e procedimentos descritos no seu Relatório de Verificação, adotando um nível de confiança razoável, declara que o Inventário de Gases de Efeito Estufa - Ano 2011, da Editora Globo S.A., é preciso, confiável e livre de erro ou distorção e é uma representação equitativa dos dados e informações de GEE sobre o período de referência, para o escopo definido; foi elaborado em conformidade com a NBR ISO 14064-1:2007 e Especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol.

Pequenas Empresas & Grandes Negócios é uma publicação mensal da EDITORA GLOBO S.A. – Av. 9 de Julho, 5229, Jardim Paulista, São Paulo (SP), CEP 01407-907 – Tel. 11 3767-7000. Distribuidor para todo o Brasil: Dinap - Distribuidora Nacional de Publicações; Impressão: Plural Indústria Gráfica Ltda. – Avenida Marcos Penteado de Ulhoa Rodrigues, 700 – Tamboré – Santana de Parnaíba, São Paulo, SP – CEP 06543-001

A SIPAG ACEITA CARTÕES DE VÁRIAS BANDEIRAS.

MAS É A ÚNICA MAQUININHA QUE CARREGA A BANDEIRA DO COOPERATIVISMO.

A Sipag faz a diferença no mercado de maquininhas de cartões. Ela faz a diferença porque não tem taxa de adesão. Ela faz a diferença porque tem condições comerciais, como taxas e aluguel, mais justas. E faz a diferença porque, sendo a maquininha do cooperativismo brasileiro, ela é a única que compartilha os resultados com você. Ou seja: toda vez que usar a Sipag, você ganha com as vendas e com as sobras da sua cooperativa. Por tudo isso, escolha a Sipag. A maquininha que, como você, tem orgulho de carregar a bandeira do cooperativismo.

www.sipag.com.br /SipagBrasil

Para mais informações:
acesse sipag.com.br ou ligue 3004-2013 (capitais)
ou 0800 757 1013 (demais localidades)
Ouvidoria: 0800 646 4001 | Atendimento: seg. a sex. - das 8h às 20h
Deficientes auditivos ou de fala: 0800 940 0458

Vá até uma cooperativa mais próxima e solicite a sua.

sipag
Soluções Integradas de Pagamento

PETROBRAS APRESENTA

GOVERNANÇA E COMPLIANCE: MODOS DE USAR

Boas práticas aumentam competitividade de pequenas empresas e ajudam integração nas grandes cadeias produtivas

Por demanda dos clientes, da sociedade, de acionistas ou de autoridades reguladoras, as grandes empresas têm investido na melhoria de suas práticas de Governança nos últimos anos. Mas será que vale a pena para pequenas e médias empresas investir nessa área? A resposta é sim, mesmo para aqueles empreendimentos ainda em fase inicial.

Uma pesquisa da consultoria Delloitte, junto às 100 pequenas empresas de maior crescimento no Brasil, mostra que essas companhias emergentes investiram fortemente em Governança nos últimos anos (*veja o gráfico na página ao lado*).

Também é possível observar um grande interesse em separar interesses familiares da gestão nas PMEs de alto crescimento (*veja quadro*). Nessas empresas, a percepção é de que a Governança ajuda a garantir a sustentabilidade do negócio (82%) e a fomentar o crescimento (75%).

NÃO DEIXE PARA DEPOIS

É um erro comum entre os empreendedores imaginar que haja um momento ideal para tornar a gestão das empresas mais eficiente ou profissionalizada. Por isso, é melhor não deixar a Governança para depois. Independentemente do estágio de desenvolvimento ou do porte da companhia, as boas práticas de Governança corporativa dão mais transparência à gestão e melhoram o relacionamento entre acionistas, gestores e demais públicos de interesse da companhia.

Algumas medidas são relativamente simples e podem ajudar a dar mais transparência e melhor qualidade à gestão. Um dos primeiros passos é estabelecer uma hierarquia clara. Os funcionários e equipes precisam saber a quem respondem, sem margem para dúvidas. A capacidade de entrega dos colaboradores pode ficar comprometida se eles não souberem com clareza quem é sua liderança direta e a quem devem se reportar. Além disso, uma pessoa, o diretor-executivo ou presidente, deve ter a palavra final, especialmente na resolução de impasses.

Outra recomendação dos especialistas em Governança é – se possível – criar um Conselho Administrativo, que deve ser formado por membros externos e independentes. Esse Conselho deve manter reuniões periódicas com os sócios e a diretoria da empresa. Os encontros devem ser usados para passar novas diretrizes, para acompanhar a evolução de projetos e elaborar planos de ação. É fundamental manter um registro organizado e rigoroso dessas reuniões.

REGISTROS

Os registros são de especial importância para que eventuais investidores analisem a trajetória da empresa e seu progresso, em caso de ofertas públicas de ações, negociação de fusão ou aquisição

e outras operações no mercado de capitais. Além disso, a ausência de Governança Corporativa é uma das principais razões de conflitos existentes entre sócios, e também entre acionistas e executivos nas empresas, o que coloca em risco a continuidade do negócio.

A boa Governança, no entanto, só é eficiente se vier acompanhada de um bom sistema de *Compliance*. A palavra, inglesa, pode ser traduzida como conformidade, e significa o cumprimento rigoroso de todas as exigências legais e dos códigos de ética e de conduta estabelecidos pela empresa. Nos últimos anos, as empresas brasileiras vêm investindo fortemente em suas estruturas de Compliance para se adequar à Lei nº 12.846/2013, a chamada Lei Anticorrupção. Ela prevê que a existência de tais mecanismos pode servir de atenuante para sanções tomadas contra a companhia em caso de desvios.

Além disso, o Decreto 8.420 2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção, determina que todas as empresas – independentemente do porte – devem criar um Programa de Integridade (leia-se Sistema de Compliance). As formalidades – como a existência de um canal de denúncias – foram abolidas para microempresas e empresas de pequeno porte, mas algumas exigências valem para todas, como a realização de treinamentos periódicos sobre o programa e a adoção de padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os funcionários.

Outro cuidado recomendável é ter atenção dobrada na contratação e supervisão de fornecedores e prestadores de serviços. Qualquer conduta inadequada de terceiros pode prejudicar quem contrata o serviço. Por isso, antes de iniciar uma relação com um parceiro comercial ou fornecedor, é preciso alinhar a visão de negócio e os valores das duas empresas.

FORNECEDORES

As grandes empresas já praticam isso com seus fornecedores e parceiros, e cada vez mais as pequenas companhias interessadas em se integrar às grandes redes produtivas devem ficar duplamente atentas: para cumprir as exigências de quem contrata e exigir boas práticas de seus contratados. Isso já é realidade na indústria de petróleo e gás, desde 2015, quando a Petrobras adotou seu programa de Due Dilligence Integrado, obrigatório para todos que desejam se inscrever em seu cadastro de fornecedores.

A nota dos fornecedores na avaliação de Integridade passou a contar pontos nos processos de licitação da empresa. Ao mesmo tempo, fornecedores envolvidos em corrupção ou fraudes, ou que contrariem o código de ética da companhia ou o Programa Petrobras de Prevenção à Corrupção ficam sujeitos a multas administrativas. Além disso, são impedidos de participar de novas concorrências promovidas pela estatal.

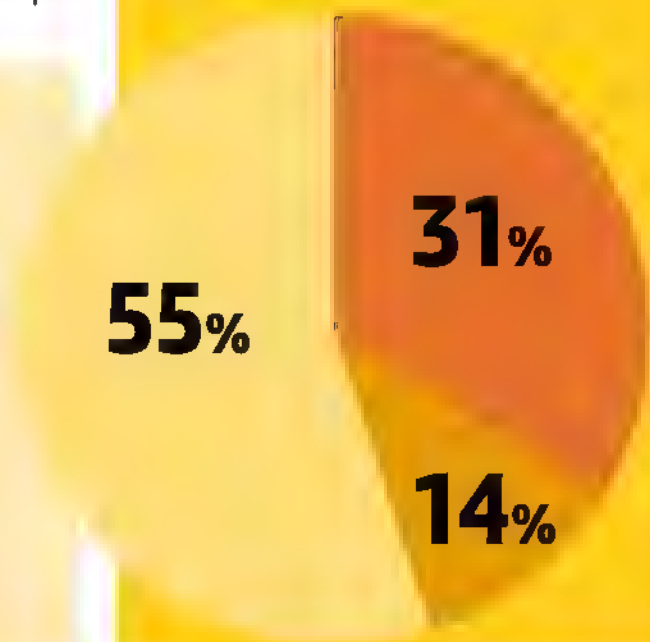
A preocupação na relação com os fornecedores está presente em outras iniciativas da petroleira. O Canal de Denúncia da companhia também está aberto ao público externo da Petrobras. Nele, qualquer pessoa pode denunciar alguma irregularidade da qual eventualmente tenha conhecimento, por meio de um canal independente, que vai garantir a apuração do caso e o anonimato do denunciante. Afinal, a Governança e o controle dependem de todos. E cada um deve fazer a sua parte.

GESTÃO DAS PMES DE ALTO CRESCIMENTO

55% conselho familiar não é separado da gestão

31% não há parentes envolvidos na gestão

14% possuem conselho familiar separado da gestão



AUMENTAM AS BOAS PRÁTICAS

Empresas emergentes têm investido fortemente em boa Governança nos últimos anos, com processos de controladoria e códigos de ética e de conduta

EMPRESAS QUE ESTABELECERAM ESTRUTURAS DE CONTROLADORIA

EMPRESAS QUE ADOTARAM CÓDIGOS DE ÉTICA E DE CONDUTA

PRODUZIDO POR G. LAB

Leia o Valor e descubra como é possível investir com segurança em tempos de incerteza

Informação confiável é crucial. Ainda mais no atual momento da economia.

Com uma equipe de jornalistas especializados e mais de 30 colunistas, o Valor discorre de forma descomplicada sobre:

As oscilações das taxas de juros;
A instabilidade do dólar e as projeções para um futuro próximo;
O mercado de trabalho na opinião dos maiores headhunters do país.
O atual cenário político e o que esperar para 2018.

assinevalor.com.br
ou ligue SP(11) 2199-2199
Demais regiões 0800-701-8888

Valor ECONÔMICO

*Promoção para compra de assinatura do jornal versão digital com preço de R$19,90 no primeiro mês. Os meses seguintes retornam ao preço então vigente de R$42,90. CASO NÃO QUEIRA RENOVAR PARA O MÊS SEGUINTE, NÃO HÁ MULTA NO CANCELAMENTO. Pagamento pode ser efetuado somente no cartão de crédito. Caso o assinante não se manifeste de forma contrária, para sua maior comodidade, a assinatura será renovada automaticamente ao término do período contratado, aos preços então vigentes. Para cancelar, ligue na nossa central de atendimento. O Valor PRO e o Valor Internacional não fazem parte deste pacote de assinaturas. Promoção válida até 31/07/2017

GRANDES IDEIAS

TENDÊNCIAS, EMPRESAS E PESSOAS QUE INSPIRAM

Edição: Robson Viturino e Bruno Vieira Feijó

SEMICONDUTORES

CHIPS TIPO EXPORTAÇÃO

O engenheiro Murilo Pessatti, 39 anos (foto), ao lado do sócio Paulo Dal Fabbro, 40, está à frente da Chipus, um negócio que desenvolve protótipos de chips. Esses milimétricos condutores de energia são a alma da eletrônica e um dos motores do mundo moderno

Gabriel Ferreira

FOTO: GUILHERME PUPO / EDITORA GLOBO

A Chipus, sediada em Florianópolis (SC), deve faturar R$ 8 milhões neste ano, quatro vezes mais que em 2016, exportando projetos de chips para Europa, Ásia e Estados Unidos. Trata-se de uma raridade no mercado brasileiro, que importa 90% da sua demanda. O setor é dominado por gigantes como Intel e AMD — ou por quem sabe ocupar os espaços que as novas tecnologias abrem de tempos em tempos. É o caso de Pessatti e Dal Fabbro. A Chipus é uma *design house*, que não faz a fabricação em si, mas o projeto para que as pecinhas se adaptem às necessidades dos clientes. "Desenhamos chips de baixo consumo energético, um dos aspectos mais valorizados por indústrias que investem em internet das coisas", diz Pessatti.

ELES DESENHAM O FUTURO Paulo Dal Fabbro (*à esq.*) e Murilo Pessatti, da Chipus: criação personalizada de chips para a indústria de TI

É um trabalho que precisa ser apreciado pelo microscópio. Os menores componentes de um chip chegam a medir 1,5 milésimo de milímetro, 50 vezes mais finos que um fio de cabelo. O chip tem embutidos milhões de transistores por onde se movimentam sinais elétricos, tais como carros trafegando pelas ruas de uma cidade planejada. A Chipus faz esse "planejamento". Ainda que o Brasil dependa de chips importados, a estratégia dos sócios não foi substituí-los. Eles posicionaram a empresa como competidora global desde a fundação, em 2009. "A indústria nacional compra chips padronizados, mais baratos do que os nossos", diz Pessatti, que cobra US$ 40 mil por projeto. "Lá fora se dá mais valor para projetos personalizados." Entre os seus clientes, estão as maiores empresas de TI do mundo (a Chipus alega não poder revelar seus nomes).

Antes de criar a Chipus, Pessatti trabalhou em uma *design house* em Portugal, e Dal Fabbro, na Suíça. "As empresas brasileiras logo vão entender a importância de ter chips desenhados especificamente para seus produtos", diz Pessatti. "Quando isso acontecer, seremos o competidor local mais bem posicionado."

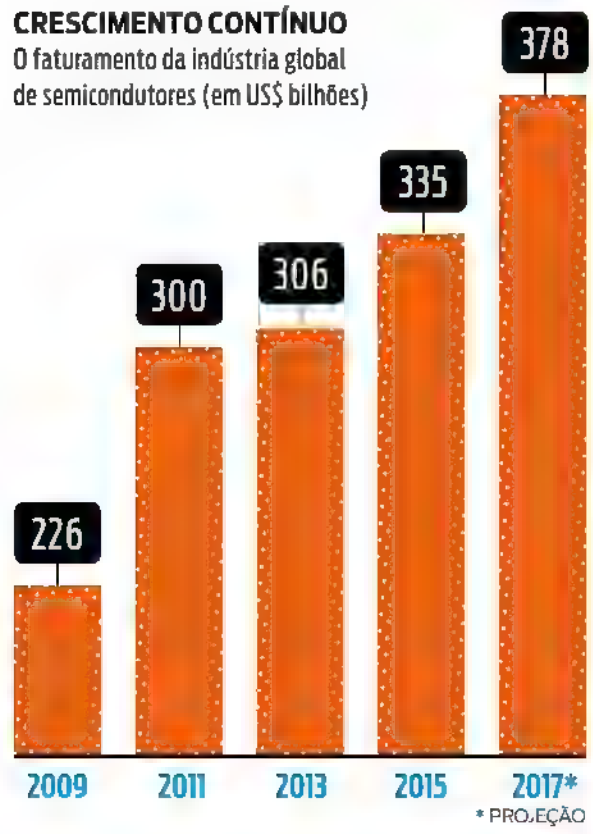
R$ 1 BILHÃO é quanto movimenta o mercado de chips no Brasil. Porém, 90% dos projetos e das peças precisam ser compradas de outros países

UMA LONGA ESTRADA

O Brasil tenta formar um ecossistema de chips há uma década, mas o caminho é inglório

Foi nos Estados Unidos que aconteceu boa parte das descobertas que levaram aos chips como os conhecemos hoje — não à toa, o Vale do Silício foi batizado em homenagem ao mais importante dos metais semicondutores. Outros países que dominam a tecnologia são Coreia do Sul e Israel. Desenvolver esse ecossistema não é tarefa fácil. "É uma indústria que demora 30 anos para amadurecer", diz Nilton Morimoto, presidente da Sociedade Brasileira de Microeletrônica. No Brasil, os esforços começaram em 2006, quando o governo criou o CI-Brasil, cujo objetivo é desenvolver mão de obra qualificada para o setor. "É um programa importante para o desenvolvimento da indústria", diz Paulo Luna, presidente da Ceitec, estatal brasileira de fabricação de chips. Boa parte das iniciativas, porém, está ligada a universidades públicas. Empresas totalmente privadas, como a Chipus, são a exceção. De modo geral, a fabricação de chips envolve três tipos de negócios: design houses, fabricantes e encapsuladoras (que contemplam o corte de plaquinhas e o teste final do produto). "Tivemos algumas iniciativas locais, mas como o retorno do investimento costuma ser longo, a maioria não teve fôlego para se sustentar", diz Morimoto.

CRESCIMENTO CONTÍNUO
O faturamento da indústria global de semicondutores (em US$ bilhões)



FONTE: SEMICONDUCTOR INDUSTRY ASSOCIATION (SIA)

FOTO: GUILHERME PUPO / EDITORA GLOBO

OS CHIPS DO FUTURO

A inovação no mercado de semicondutores já enriqueceu muita gente. Que o digam Robert Noyce e Gordon Moore, que em 1968 fundaram a Intel, hoje a maior fabricante global de circuitos integrados. A disputa para ser a próxima Intel é acirrada. Diversas startups têm surgido em torno dos chips. Nos Estados Unidos, existe até uma incubadora especializada em inovações para semicondutores, a Silicon Catalyst. As novidades vão desde circuitos que permitem a criação de tecnologias vestíveis até materiais que prometem substituir o tradicional silício.

CONDUTORES DE INOVAÇÃO

Algumas das startups que estão se destacando ao inovar no mercado de chips

AMBIQ

O crescimento do mercado de tecnologias vestíveis motivou o pesquisador da Universidade de Michigan Scott Hanson a desenvolver microchips voltados a esse nicho. Uma das características é o baixo consumo de energia — uma das maiores dificuldades do setor. Entre os clientes, está a Matrix, startup que desenvolveu um smartwatch que só precisa da energia do corpo para ser carregado. A Ambiq levantou US$ 55 milhões em investimentos.

INVISAGE

Substituir o silício por um semicondutor mais eficiente. Essa é a promessa do professor de nanotecnologia do MIT Ted Sargent ao fundar a InVisage. A empresa trabalha no desenvolvimento de uma tecnologia para chips fotossensíveis, utilizados principalmente em câmeras fotográficas e de segurança. Segundo a InVisage, o material garante imagens muito mais fiéis à realidade do que as placas de silício atualmente utilizadas. A empresa já captou US$ 98 milhões de fundos como Intel Capital e Nokia Growth Partners.

TRANSPHORM

Desde que foi fundada, em 2009, a empresa coleciona mais de 600 patentes relacionadas ao nitreto de gálio — semicondutor cuja aplicação começou a ser estudada na década de 1990. Fundada por Umesh Mishra, professor de engenharia elétrica da Universidade da Califórnia, e seu aluno Primit Parikh, a Transphorm recebeu US$ 200 milhões de fundos como Fujitsu e Google Ventures para desenvolver chips mais eficientes que os de silício. Hoje, a empresa tem 18 chips comercializados para datacenters e a indústria automotiva.

WAVE

Fundada em 2010 pelo empreendedor serial Pete Foley, a americana Wave une duas tendências: evolução dos semicondutores e inteligência artificial. Seu principal produto deve chegar ao mercado ainda neste ano: um chip que promete aumentar em mil vezes a velocidade de computadores que trabalham com algoritmos de deep learning (aprendizado profundo de máquina).

SPARK MICRO

A startup canadense também tem como foco a solução de um dos maiores problemas relacionados à evolução dos circuitos: o alto consumo de energia. Conforme os chips foram evoluindo, os aparelhos passaram a consumir mais bateria. A Spark, fundada em 2016 por Frederic Nabki, trabalha na criação de chips que consomem até 30 vezes menos energia do que os tradicionais, para serem usados em gadgets, ebooks e smartphones. A empresa foi aceita recentemente pela Silicon Catalyst.

A EVOLUÇÃO NA HISTÓRIA

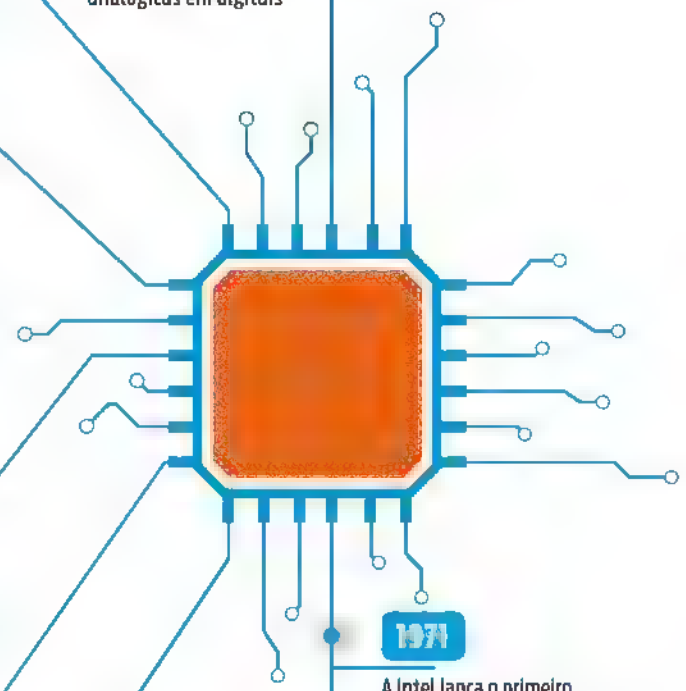
1833
Apesar de haver teorias sobre metais semicondutores desde o século 18, apenas em 1833 sua existência foi comprovada por britânicos. Era o primeiro passo para o surgimento dos chips

1901
A primeira patente de um equipamento que utilizava semicondutores foi registrada, nos Estados Unidos. Era um detector de radiação, batizado como "bigode de gato"

1947
Nos laboratórios da Bell Telephone (hoje AT&T) foi criado o primeiro transistor, equipamento que deu origem aos processadores como conhecemos hoje

1958
O pesquisador Jack Kilby desenvolve o circuito integrado — uma peça única que juntava transistores, resistores e capacitores. Nascia, assim, o primeiro chip

1968
A fabricante de semicondutores Fairchild cria o primeiro chip capaz de traduzir informações analógicas em digitais



1971
A Intel lança o primeiro microchip comercial, que tinha capacidade de processamento de 4 bits. Foi utilizado em equipamentos que vão das calculadoras à sonda Pioneer 10, lançada pela Nasa em 1972. No mesmo ano, o Brasil cria seu primeiro chip 100% nacional, nos laboratórios da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

1990
Começam a se popularizar os IPs, chips cujo design e funcionalidade são considerados propriedade intelectual de uma determinada empresa, caso da Chipus

2008
O Ceitec, empresa estatal brasileira, é a primeira fábrica de chips da América Latina. Atualmente, o foco da empresa está na produção de dispositivos para identificação veicular e agropecuária

EMPREENDEDORISMO FORA DA SALA DE AULA

O Brasil reúne 60% das empresas juniores do mundo, e o número de projetos dessas entidades mais que dobrou em 2016. Veja a seguir as principais conclusões de um censo que mapeou esse segmento

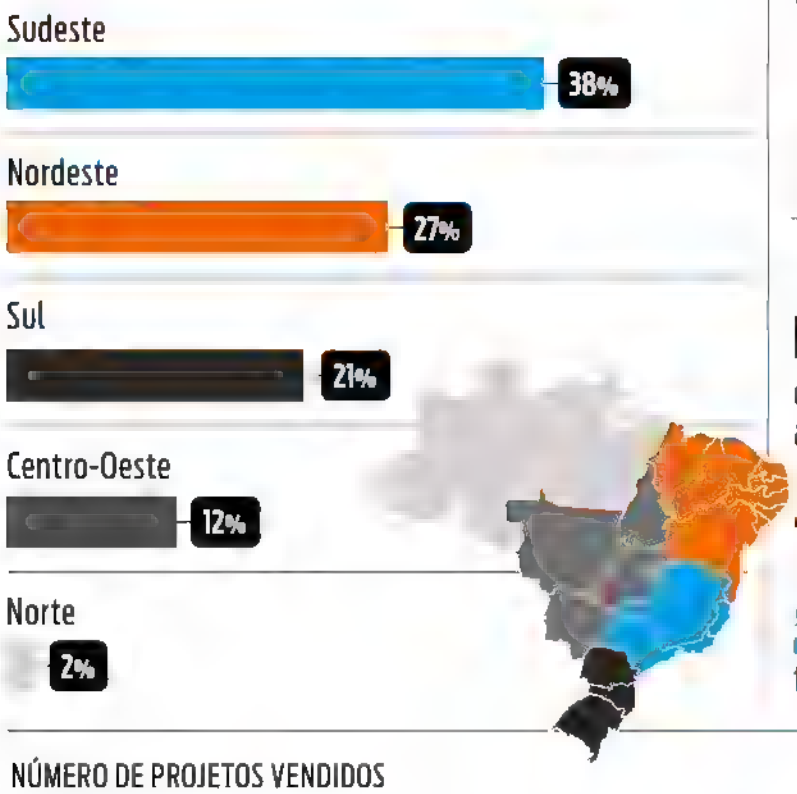
Bruno Vieira Feijó

Recentemente, a Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores) realizou a terceira edição do Censo & Identidade, que busca identificar o atual momento e os desafios dessas entidades. Elas desenvolvem projetos pagos para outras empresas com o intuito de ajudar os alunos a praticar in loco o que é aprendido na sala de aula. A pesquisa foi respondida por 438 empresas juniores. Pela primeira vez, todas as confederadas participaram. "O Brasil reúne mais de 60% das empresas juniores do mundo, mas precisa avançar para mais regiões e engajar alunos de diferentes cursos", afirma Andrei Golfeto, presidente da Brasil Júnior. Por enquanto, boa parte está concentrada na região Sudeste e é composta apenas por estudantes de engenharia e administração. Algumas nem sequer encontraram ainda o modelo de negócios ideal para ganhar escala.

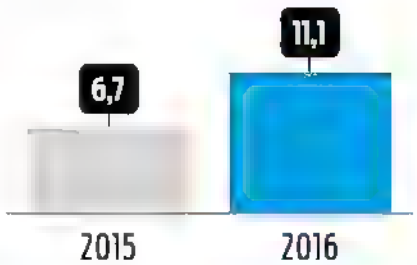
AGREMIAÇÃO EMPREENDEDORA

Os dados das 438 empresas participantes do censo

LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS



FATURAMENTO TOTAL
(EM MILHÕES DE R$)



R$ 25,3 MIL
é o faturamento médio anual por empresa júnior

78,6% delas estão em universidades públicas

58,1% federais | 20,5% estaduais

NÚMERO DE PROJETOS VENDIDOS
(TOTAL DA REDE)

R$ 2.460
é o tíquete médio dos serviços

67% recusaram projetos, sobretudo por causa de:

41,6%
deles foram vendidos para micro e pequenas empresas

5
estudantes são alocados, em média, para cada projeto

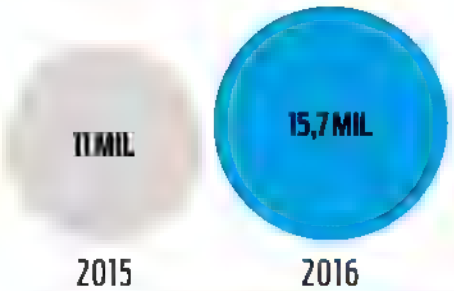
29% pedidos fora do *core business*

24% falta de conhecimento técnico

21% urgência do cliente

QUEM É O EMPRESÁRIO JÚNIOR

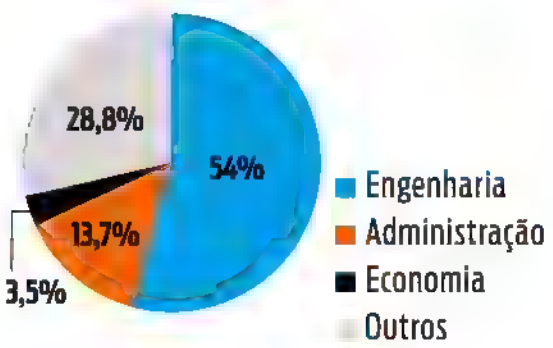
NÚMERO DE PARTICIPANTES



GÊNERO

Masculino **52,7%** | Feminino **47,3%**

CURSO DE ORIGEM



20,9 ANOS
é a idade média dos participantes

19 MESES
é o tempo de permanência na empresa júnior

30 HORAS
por semana é a média de dedicação à empresa júnior

64%
lideraram pelo menos uma equipe em 2016

INTERNET |
VOZ |
CLOUD |
PRESENÇA WEB |
E MUITO MAIS
Martina Zabaleta
Empresária
Loja de cama, mesa e banho
Porto Alegre - RS
Reduzi custos e tenho internet rápida, depois que mudei para o Fixo e Internet de Fibra Óptica da
Algar Telecom
A Martina tinha um problema [illegible] suas lojas. Já havia [illegible] outras [illegible]
Até que conheceu a Algar Telecom [illegible] de Internet de Fibra Óptica que [illegible] reduzi
custos, mesmo com [illegible] limitado. Ter um parceiro com soluções completas e atendimento
próximo faz toda [illegible] a Martina não leva mais problema pra casa.
cada um tem seu problema
A Algar tem soluções inovadoras para a sua empresa
Soluções completas em TI e Telecom para micro e pequenas empresas.
algartelecomMPE.com.br
0800 942 2009
Algar Telecom
#SEMPREJUNTO

Tem uma empresa mais focada e comprometida com metas e resultados.

Tem uma empresa com regras mais rígidas para a contratação de fornecedores.

Tem uma empresa com um novo Portal de Transparência, mais amigável e de fácil acesso.

Tem uma Petrobras que você precisa conhecer.

petrobras.com.br

BR PETROBRAS

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA

BRASIL GOVERNO FEDERAL

AS MELHORES FRANQUIAS DO BRASIL

Conheça as 60 marcas que obtiveram a cotação de cinco estrelas na premiação realizada por Pequenas Empresas & Grandes Negócios

Mariana Iwakura

A rede carioca Megamatte foi a grande vencedora do prêmio Melhores Franquias do Brasil 2017, de **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. A marca foi escolhida entre as 60 redes que alcançaram a cotação de cinco estrelas — considerado o nível de excelência — no **Guia de Franquias 2017/2018**. O prêmio especial de Melhor Microfranquia, reservado às empresas com até R$ 90 mil de investimento inicial, ficou com a rede Ensina Mais. As empresas foram ranqueadas com base em suas notas em desempenho e qualidade da rede, além da avaliação feita por seus próprios franqueados. Toda a pesquisa foi realizada pela Serasa Experian. Na noite de 20 de junho, as 60 marcas se reuniram no espaço Villa Vérico, em São Paulo, para celebrar a premiação. Confira a seguir os melhores momentos da festa.

OS GRANDES PREMIADOS

Franquia do Ano

Megamatte

A rede de alimentação saudável faturou R$ 145 milhões em 2016, um crescimento de 9% em relação a 2015. Em 2017, prepara a expansão para os Estados Unidos

Melhor Microfranquia

Ensina Mais

A marca de educação fez parceria com a Mauricio de Sousa Produções e ganhou o sobrenome Turma da Mônica. Em 2016, alcançou R$ 15,87 milhões de receita

TODAS AS FRANQUIAS CINCO ESTRELAS

- Arquivar — Gestão de Documentos
- Billy The Grill
- Cacau Show
- Casa do Construtor
- Cebrac — Centro Brasileiro de Cursos
- Chilli Beans
- China in Box
- CI Intercâmbio e Viagem
- Clube Turismo
- Constance
- Depyl Action
- Ensina Mais
- Experimento Intercâmbio Cultural
- FastFrame — Moldura na Hora
- Fiber Piscinas
- First Class
- Fisk Centro de Ensino
- Grau Técnico
- Hope Lingerie
- iGUi
- Imaginarium
- Influx English School
- Inspirar
- Instituto Embelleze
- Instituto Mix
- ITC Vertebral
- Jorge Bischoff
- Kumon
- Lanchão & Cia.
- Limpidus
- Make-up Reparação Automotiva
- Mania de Churrasco! Prime Steak House
- McDonald's
- Megamatte
- Mercadão dos Óculos
- Multicoisas
- Mygloss Acessórios
- NTW Contabilidade e Gestão Empresarial
- Number One
- O Boticário
- Onodera Estética
- Orthodontic
- Parmeggio
- Pello Menos Depilação
- Prepara Cursos
- Puket
- RE/MAX Brasil
- Redeorto
- Rei do Mate
- Restaura Jeans
- Sobrancelhas Design
- Spé, O Spa do Pé
- Spoleto
- Studio Fiscal
- Supera — Ginástica para o Cérebro
- Tip Top
- Unidas Aluguel de Carros
- Uptime — Comunicação em Inglês
- Usaflex
- Via Mia

NOITE DE FESTA

1. Os representantes das franquias cinco estrelas se reúnem para comemorar o prêmio

2. O salão principal do espaço Villa Vérico, em São Paulo (SP)

3. Os mestres de cerimônia Christiane Pelajo, da Globonews, e Rodrigo Bocardi, da TV Globo, com Sandra Bocca, diretora de redação de PEGN (ao centro)

4. Os convidados participam de coquetel antes do início da premiação

5. Julio Monteiro, diretor executivo da Megamatte, comemora o prêmio de Franquia do Ano

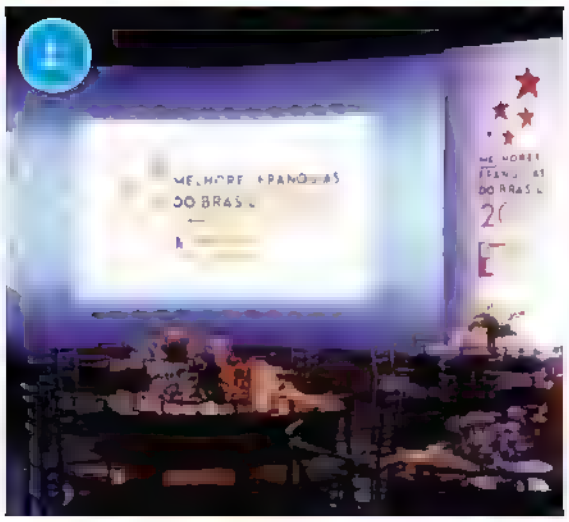
6. Rogério Gabriel, presidente da MoveEdu, grupo que detém a marca Ensina Mais, recebe o prêmio de Melhor Microfranquia de Ricardo Cianciaruso, diretor de grupo da Editora Globo (*à dir. na foto*)

JÁ NAS BANCAS E NOS TABLETS

O Guia de Franquias 2017/2018 traz mais de mil marcas para você comparar, além de tendências do mercado e análises de 12 setores

FOTOS: RAFAEL JOTA e RICARDO CARDOSO/Editora Globo

1.
SAP


2.

3.
MELHORES FRANQUIAS
DO BRASIL 2017

4.

5.

6.

VIDA APÓS A VENDA

Os fundadores da Wäls e da Colorado falam à PEGN sobre o que mudou depois que seus negócios foram comprados pela Ambev, em 2015

Caio Patriani

Nos últimos anos, a belgo-brasileira AB InBev vem comprando pequenas empresas ao redor do mundo para expandir sua participação no mercado de cervejas artesanais, um nicho que cresce 30% ao ano. Diferentemente das grande aquisições que realizou para formar a maior fabricante de cerveja do mundo, a AB InBev não impõe o seu modelo de gestão para as microcervejarias. A estratégia é justamente o contrário: deixar os antigos donos no comando, com autonomia para inovar num setor tradicional e extremamente consolidado. No Brasil, a Ambev (braço local do grupo) comprou em 2015 duas das marcas mais premiadas — a Colorado, fundada em 1996, em Ribeirão Preto (SP), por Marcelo Carneiro, e a Wäls, de Belo Horizonte (MG), aberta em 2008, pelos irmãos Tiago e José Felipe Carneiro. "Estamos aprendendo com eles", afirma Marcelo Tucci, diretor de cervejas especiais da Ambev. "Os clientes querem novos tipos de cerveja, novos estilos e produtos mais artesanais. É um negócio que vem crescendo muito mais do que a gente imaginava", diz Tucci. Os empreendedores seguem à frente de suas respectivas marcas, agora como diretores da Ambev. **PEGN** conversou com eles para saber como encaram a vida nova como executivos e quais os seus projetos após a venda das empresas.

"TEMOS AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES"

Tiago Carneiro, 34 anos, fundador da Wäls (*à esq. na foto, ao lado do irmão e sócio José Felipe*), conta sobre sua nova rotina e os próximos passos da marca

Por que a Ambev se interessou pela compra da Wäls?

Os executivos da Ambev têm a filosofia de agregar pessoas talentosas e empreendedoras em suas diversas áreas. Nossa cerveja Dubbel foi a primeira brasileira a ser eleita a melhor do mundo no World Beer Cup, em 2014. A premiação chamou a atenção num momento em que eles buscavam pessoas para trazer pontos de vista inovadores.

Qual a maior vantagem de estar num grande grupo?

Com o apoio da Ambev, temos acesso, por exemplo, a ingredientes que antes a gente não tinha. Isso proporciona uma qualidade final melhor e a possibilidade de criar fórmulas e sabores com mais facilidade. Obviamente, também tem a capacidade de investimento deles. Temos acesso a equipamentos muito além do que a gente poderia sonhar antes da venda.

Qual o seu papel atualmente?

A AB InBev [*controladora da Ambev*] criou uma área global de novos negócios chamada Disruptive Growth Organization [*DGO, ou Organização de Crescimento Disruptivo*]. Fomos a primeira empresa do mundo a fazer parte dela. Eu e meu irmão ocupamos oficialmente cargos de diretoria dentro dessa área. O relacionamento com os demais executivos é muito menos traumático do que eu imaginava. Temos autonomia para tomar decisões. Essa condição foi discutida ainda durante as negociações.

O que já fizeram em parceria?

Estamos usando uma plataforma digital da Ambev, o Empório da Cerveja. Em breve, o site vai permitir que o cliente monte uma cerveja específica para o seu gosto com a ajuda dos nossos mestres-cervejeiros. É um projeto inédito, que vai colocar o Brasil em destaque.

FOTOS DIVULGAÇÃO

"NÃO TENHO MAIS QUE ME PREOCUPAR EM PAGAR AS CONTAS DO MÊS"

Marcelo Carneiro, 57 anos, fundador da Colorado, tem a missão de levar a Ambev a crescer em cervejas artesanais

Por que a Ambev se interessou pela compra da Colorado?

Acho que foi o nosso diferencial na criação de cervejas com ingredientes brasileiros, como o mel de flor de laranjeira. Em meio a um mercado massificado, criamos uma marca com estilo. Além disso, a Colorado sempre exerceu um papel de liderança. Fizemos parcerias com outros empreendedores para incentivar o nicho. Pequenas empresas têm de ter grandes causas. A nossa foi fomentar o empreendedorismo regional. Hoje, Ribeirão Preto sedia várias microcervejarias que são, na prática, uma *spin-off* da Colorado. Nasceram dentro da nossa fábrica.

O que mudou após a venda?

Não perdemos nenhum funcionário importante nem tivemos de fazer demissões. Já na parte de maquinário, é tudo mais moderno. As receitas ainda são iguais. Produzimos o mesmo de antes, só que com mais escala e controle de qualidade. Há uma obsessão da grande empresa em garantir que todas as unidades produzidas de um mesmo tipo sigam o mesmíssimo padrão, sem nenhuma percepção de mudança no sabor. Isso nos serviu de aprendizado. Mas a melhor mudança é que eu não tenho mais de me preocupar em pagar as contas do mês (*risos*).

Como é a sua rotina hoje?

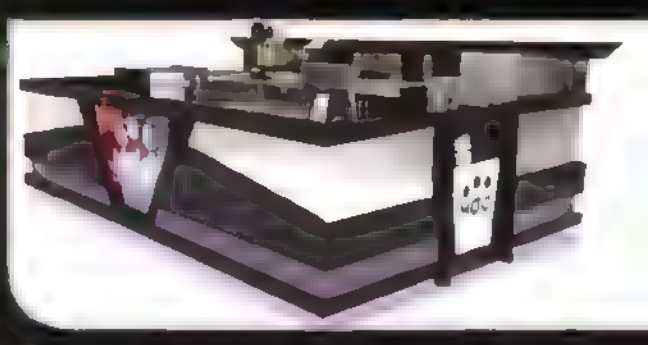
Eu continuo dando expediente todos os dias na cervejaria, em Ribeirão Preto. Acompanho a produção de perto, vejo se está tudo bem e fico de olho na

limpeza das mangueiras. Além disso, participo ativamente do desenvolvimento de novas receitas. Escolhemos sabores e fazemos testes. Na prática, eu apito mais na parte comercial. Ainda vamos crescer bastante. Hoje, as cervejas artesanais alcançam 2% das vendas totais. Mas estamos vendendo para o público que mais cresce.

Uma explosão de cores, sabores e LUCRO

A sensação da Ásia e da Europa, chegou para balançar o mercado brasileiro de bebidas. Essa é a oportunidade de ter um negócio inovador, com alta lucratividade e rápido payback. Investimentos a partir de R$150.000,00

Faça parte dessa grande tendência de mercado!



bubblekill
www.bubblekill.com.br
franquia@bubblekill.com.br

"JÁ É POSSÍVEL ABRIR UMA EMPRESA EM 7 DIAS"

Especialista em empregar a tecnologia para simplificar processos burocráticos, Daniel Annenberg comanda uma cruzada para facilitar a vida do empreendedor de São Paulo

Robson Viturino

"A gente reduziu para sete dias, mas o prefeito João Doria, que é acelerado, quer reduzir para cinco dias até o final do ano e, já no começo de 2018, para dois dias"

À frente da recém-criada secretaria de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo, Daniel Annenberg tem uma meta pra lá de ousada. Ele deve fazer com que a cidade de São Paulo permita um salto meteórico do Brasil no indicador que aponta a burocracia para a abertura de empresas no Doing Business, ranking feito pelo Banco Mundial que traz o país na vergonhosa 175ª posição. "Queremos chegar abaixo de cem, rapidamente. Depois, a gente quer chegar entre os 20, 30 primeiros", diz Annenberg, que traz no seu currículo a participação nas origens do Poupatempo, um dos projetos mais bem-sucedidos de desburocratização do serviço público brasileiro. Se o projeto Empresa Fácil der certo, Annenberg poderá se gabar de outra revolução. Saiba mais a seguir.

Como funciona o Empresa Fácil?

É um sistema integrado que junta diversas partes do quebra-cabeça que é a prefeitura — incluindo secretarias e órgãos municipais, estaduais e federais. A gente está juntando tudo num sistema só para empresas de baixo risco, que formam a grande maioria [80%], entre elas os salões de beleza, floriculturas e escritórios de advocacia. Isso começou a funcionar no dia 8 de maio. Para a maioria das empresas, o que antes levava mais de cem dias agora leva de sete a dez dias. Para uma outra parte, leva de dez a vinte dias. Nosso objetivo é permitir que todas as empresas sejam abertas em até sete dias.

Como a mudança tem sido recebida?

Os empreendedores estão se adaptando. Agora, quando eles fazem o pedido de abertura de empresa, têm de apresentar de cara todos os documentos. Antes, tinham um fluxo mais burocrático. Por ora, estão levando mais tempo nesse processo do que o poder público, que é o contrário do que acontecia até então. A nossa parte está muito mais ágil.

Qual o atual estágio do projeto?

Essa é uma primeira etapa. Além de reduzir o prazo de abertura da empresa, queremos diminuir o número de idas do empreendedor à prefeitura. Ele tinha de ir cinco vezes presencialmente; hoje ele vai uma vez para desbloquear o CCM [*Cadastro de Contribuinte Mobiliário*]. Nós já estamos trabalhando para que, a partir de julho, o cidadão não tenha de ir mais nenhuma vez, será tudo eletrônico. Agora, uma boa parte do processo é autodeclaratório. Daí a gente vai fiscalizar para ver se o declarado tem sido cumprido.

Quais as consequências do projeto?

Ao reduzirmos a burocracia, isso terá um peso no Doing Business. Com isso, vai ficar claro que abrir empresa em São Paulo ficou muito mais fácil, o que irá melhorar nossa posição no ranking e atrairá investimentos.

O que virá pela frente?

A gente está dando um pulo significativo. O grupo que responde ao Doing Business, entre eles advogados e contadores, já começou a sentir a melhora. A nossa expectativa é que no ano que vem a gente dê um salto qualitativo. A gente reduziu para sete dias, mas o prefeito João Doria, que é acelerado, quer reduzir para cinco dias até o final deste ano e, até o começo do próximo ano, para dois dias. É possível? Sim. Mas será preciso uma integração forte de todos os órgãos.

Com essas melhoras, qual deve ser a nossa posição no Doing Business?

No ranking geral de empreendedorismo, somos o 121º numa lista de 190. Mas no item abertura de empresa, estamos no 175º lugar. Neste último, queremos chegar abaixo de cem, rapidamente. Depois, a gente quer chegar entre os 20, 30 primeiros países. Eu diria que dá para fazer isso em menos de quatro anos. O prefeito sempre tenta correr mais e eu digo pra ele: "Prefeito, a gente chega lá, estamos trabalhando". A minha expectativa sempre foi conseguir reduzir todos esses prazos, desburocratizar e ter serviços eletrônicos, para que no final do mandato possamos dizer que São Paulo é uma cidade amiga do empreendedor. "

FOTO: PAULO VITALE/Divulgação

MAIS DE 70

UNIDADES FRANQUEADAS

SÃO PAULO . MINAS GERAIS . DISTRITO FEDERAL
ESPÍRITO SANTO . GOIÁS . MATO GROSSO . CEARÁ

Com mais de 350 modelos de calçados que atendem todos os estilos, a Constance oferece uma experiência de compra única. Utilizando o conceito *self shoes*, em que os produtos ficam expostos em *closets* organizados por numeração, a marca permite que seus clientes sintam-se à vontade e em casa, tendo liberdade para escolher e experimentar os modelos desejados, gastando o tempo que precisar

Já são mais de 70 lojas espalhadas pelo país com o apoio constante de uma equipe especializada nas áreas mais sensíveis do negócio, como operação, logística, comercial e financeiro O suporte é contínuo e está presente desde a escolha do ponto comercial até o treinamento pré e pós-inauguração. Além disso, o franqueado conta também com consultor a tecnológica e de campo, que acumulam a função de nutrir e estimular as vendas.

MELHORES FRANQUIAS DO BRASIL 2017

ABF ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING ASSOCIADO

WWW.CONSTANCE.COM.BR
/constance.calcados
@constance_calcados
franquia@constance.com.br

SEJA UM FRANQUEADO
31.3238.4144

A HORA DO TURISMO INTELIGENTE

Com novas tecnologias, o dono de pequeno negócio no setor de turismo ajuda o consumidor a realizar a viagem dos sonhos

Esqueça aquela imagem do turista zanzando por aí, com ares de perdido e um mapa na mão. O consumidor, de maneira geral, está cada vez mais ligado à internet e aos recursos que ela oferece. Essa mudança de perfil se reflete nos mais variados setores, e o de turismo é um dos que já sentem claramente o impacto da era digital. Um estudo do Google aponta que 63% dos turistas de lazer utilizam um mecanismo de busca na web ou, então, na plataforma digital de vídeos YouTube, quando pensam em viajar. "Hoje em dia, o turista já começa a viagem dele conectado", confirma Heleni Queiroz Riginos, coordenadora nacional de Turismo do Sebrae, esclarecendo que o conceito do "turista conectado" está diretamente ligado a outro, mais amplo, que vem sendo chamado de "turismo inteligente" — em alguns lugares do mundo, como a Espanha, essa já deixou de ser uma forte tendência e vem se consolidando numa grande onda.

Por sua atuação histórica no turismo, o Sebrae construiu um canal com os pequenos negócios que atuam no setor em todo o território brasileiro. Há mais de 20 anos, a instituição vem apoiando a estruturação de rotas e roteiros turísticos de forma tradicional. Contudo, no ano passado, o Sebrae passou a desenvolver uma estratégia de "destinos turísticos inteligentes" (outro conceito importante nesse movimento). A ideia é que, até o fim de 2018, sejam investidos R$ 55 milhões em, aproximadamente, 70 projetos de Turismo Inteligente, em 19 estados brasileiros — 45 projetos já estão em andamento.

No Turismo Inteligente, a viagem começa antes mesmo de acontecer. "O turista faz toda a jornada, do agendamento à aquisição do produto ou serviço, passando pela viagem propriamente dita, onde ele continua conectado, fazendo interações e registros, até o pós-viagem, em que ele compartilha experiências e memórias nas redes sociais e, inclusive, em sites especializados, com relatos e avaliações", comenta Heleni. Nesse sentido, é fundamental para o empreendedor estar presente nos meios digitais. Mais que uma ferramenta de comunicação, eles representam, hoje, uma maneira de manter um contato próximo com o cliente. Assim, tão importante quanto empregar ações de marketing digital, a fim de gerar negócios, é estar aberto a receber críticas, sugestões e, claro, elogios de forma pública. Até porque outros potenciais clientes irão se alimentar dessas informações.

CONCEITO DE TURISMO INTELIGENTE

Estruturas turísticas diferenciadas que facilitam a interação e a integração do visitante, antes, durante e depois a viagem, incrementando a qualidade da sua experiência por meio de metodologias e tecnologias inovadoras

De olho nessa nova realidade, o Sebrae está trabalhando em um sistema que vai reunir todos esses destinos no Brasil. "Nesse sistema, será possível mapear as empresas que estão sendo atendidas por esse programa, que foca o Turismo Inteligente, e iniciativas de outros parceiros e empresas pertencentes à cadeia de valor do turismo", explica Heleni. "Estamos adaptando um conceito que é muito voltado para políticas públicas e incluindo o empresariado nisso. Porque enxergamos que os pequenos negócios podem ser indutores da transformação do território em destinos turísticos inteligentes", completa Graziele Vilela, outra coordenadora nacional de Turismo do Sebrae envolvida no projeto.

TERRITÓRIOS TURÍSTICOS

O conceito de Turismo Inteligente engloba outros três pilares, além do uso de tecnologias: governança, experiências turísticas e sustentabilidade. No mundo todo, poucas experiências nesse sentido estão em curso. E não é diferente no Brasil, que ainda está engatinhando. "O foco é atuar no desenvolvimento dos territórios por meio do turismo, transformando essas áreas em destinos turísticos inteligentes", sublinha Graziele. Investir em soluções tecnológicas é a chave para agregar valor ao negócio e ganhar competitividade no acirrado setor do turismo, proporcionando experiências encantadoras para o viajante. Com inteligência, criatividade, excelência no atendimento e a ajuda do Sebrae, o empreendedor chega lá. Porque não basta empreender. Tem que inovar.

INFORME SEBRAE. Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: Robson Braga de Andrade. Diretor Presidente: Afif Domingos. Diretora Técnica: Heloisa Guimarães de Menezes. Diretor de Administração e Finanças: Vinicius Lages. Gerente de Gestão de Marketing: Guilherme Kessel. Edição: Larissa Meira. 0800 570 0800

Bethânia (ao fundo) e Fernanda, da Experience Infinity

"O SEBRAE NOS CONECTA"

Atendida pelo projeto de startups do Sebrae/MG, a Experience Infinity é um e-commerce, ou melhor, um marketplace de experiências turísticas — que é um dos pilares da estratégia de destinos inteligentes. Com apenas sete meses de atividades, a empresa mineira atua em cinco estados diferentes, sempre por meio de parcerias. "Não trabalhamos com guias, e sim com anfitriões", explica Fernanda Maia, sócia-diretora da Experience Infinity, ao lado de Bethânia Monteiro. "O que a gente propõe é que o turista saia de uma linha de observador e vire protagonista", completa.

Especializada em Turismo de Experiência, a empresa tem como meta proporcionar imersão no cotidiano dos destinos. "Comecei a pesquisar o comportamento do consumidor a partir de uma mudança que eu percebi em mim: a vontade não só de ir e observar um destino, mas de vivenciá-lo." Sobre a parceria com o Sebrae, Fernanda conta que ela existe desde o momento em que as empreendedoras começaram a elaborar o plano de negócios. "O Sebrae é um facilitador: ele nos conecta o tempo todo a eventos, empresários, produtores e pessoas que nos permitem ampliar nossa rede de parceiros."

OS 4 EIXOS DO TURISMO INTELIGENTE

O conceito de Turismo Inteligente se estrutura em quatro eixos ou pilares, que, de maneira geral, garantem mais competitividade ao empreendimento.

Governança: é a alma dos destinos turísticos inteligentes. A estratégia é empoderar as lideranças empresariais e criar interfaces com o poder público.

Tecnologia: é o sistema nervoso dos destinos turísticos inteligentes. Os pequenos negócios precisam incorporar soluções tecnológicas em todos os níveis, dos processuais aos mais estratégicos. A escolha de viagens passa pela presença qualificada dos destinos no mundo virtual.

Experiências turísticas: mais do que ser bem atendido, o turista precisa ser constantemente encantado. Aqui, a tecnologia também exerce um papel primordial. Mas não se pode esquecer o fator humano: a criatividade. O turismo é uma fábrica de sonhos, e a excelência no atendimento é o que torna as viagens inesquecíveis.

Sustentabilidade: é o responsável direto pelo sucesso dos destinos turísticos. Hoje, a sustentabilidade não é mais um diferencial, e sim uma exigência dos turistas, além de uma ferramenta de gestão para os pequenos negócios.

MARQUE PRESENÇA NOS MEIOS DIGITAIS

Algumas ferramentas de marketing digital, como mobile e vídeos, ajudam a manter a proximidade com os clientes. Boa parte das buscas on-line sobre viagens já são feitas pelo celular. E não se trata apenas de pesquisar destinos, mas, também, de planejar, reservar, comprar e compartilhar experiências turísticas. Mas o que fazer, que tal conferir uma experiência imersiva num vídeo 360 graus que o Sebrae preparou, chamado #PousadaVirtual?

Acesse o QR Code, siga as instruções e veja como um "simples" vídeo tem a capacidade de levar o cliente para dentro do destino, fazendo com que ele viva uma experiência virtual de qualidade.

O DESAFIO DE INOVAR

Além dos empreendedores que atuam diretamente no setor de turismo, as startups (empresas nascentes, geralmente ligadas à tecnologia) podem contribuir para a transformação do setor — e mais ainda para a nova abordagem proposta pelo Turismo Inteligente. Assim, uma das propostas deste grande projeto do Sebrae é aproximar empreendimentos turísticos de startups e empresas de TI. Para isso, o Sebrae e a Braztoa (Associação Brasileira das Operadoras de Turismo) estão promovendo, ao longo do ano, uma competição entre empreendedores digitais com foco na geração de novos modelos de negócios para a cadeia de turismo. Batizada de Desafio de Inovação Turismo Inteligente, a disputa entre startups em estágio de validação ou operação, bem como potenciais empresários com ideias inovadoras para o turismo, inclui etapas classificatórias que acontecem até agosto, com a grande final em setembro na Feira da ABAV, a maior do setor em São Paulo.

INOVANDO COM O SEBRAE

O Sebrae quer promover a participação qualificada das lideranças empresariais nas governanças do setor. A ideia é melhorar o ambiente de negócios da cadeia de valor de turismo, fomentando a competitividade, a oferta de experiências turísticas que encantem o consumidor e a sustentabilidade dos destinos. O Sebrae planeja também promover a aproximação entre os elos da cadeia de valor, a conectividade e a interatividade, estimulando a presença dos empreendimentos turísticos no mundo digital e o uso de soluções tecnológicas para os destinos. A meta é atuar também com novos modelos de negócios e apoiar a ocupação de espaços públicos.

SEBRAE

O MAGO DAS STARTUPS

Fundador da Adeo InterActive sustenta que qualidades intangíveis, como ingenuidade e sensibilidade, fazem parte do perfil dos empreendedores digitais de sucesso

Sandra Boccia, de Austin

CHRIS VALENTINE, FUNDADOR DA ADEO INTERACTIVE

O QUE FAZ Coordenador do Startup Accellerator Live Pitch Event, no SXSW, entre outros eventos de startups

Centenas de startups já passaram pelas mãos de Chris Valentine, 51 anos, coordenador da competição Startup Accellerator Live Pitch Event, que se tornou uma das principais atrações do SXSW, um dos eventos de tecnologia e criatividade mais badalados do mundo, em Austin, Estados Unidos. Nos últimos 11 anos, Chris também teve a habilidade de transformar sua própria startup, a Adeo InterActive, em uma empresa rentável e atraente o suficiente para conquistar outros clientes de peso, como a NASA. Passar pelo crivo de Chris pode significar uma chance e tanto. Os números falam por si: das quase 400 startups que venderam suas ideias no Accellerator Pitch, 14% foram adquiridas por Twitter, Facebook, Google e Apple; e nada menos que 71% receberam investimentos que somam mais de US$ 3 bilhões. Chris conversou com PEGN no Hotel Hilton, quartel-general do Startup Village, horas antes de a competição final começar.

FOTO: CATHY SUNG/Divulgação

Você costuma dizer que usa tecnologia, criatividade e ingenuidade para fazer negócios. Poderia explicar melhor?

Tenho a sorte de trabalhar com startups em estágio inicial de todo o mundo. Convivo com pessoas que estão fazendo coisas bastante incomuns. É como assistir ao futuro acontecendo todos os dias, sabe? Esses empreendedores estão vasculhando o que acontece ao nosso redor porque querem preencher lacunas. Os adjetivos que você menciona se referem às qualidades que tenho visto associadas ao temperamento de um empreendedor bem-sucedido.

Por que você prefere ficar sediado em Austin, em vez de ir a centros de inovação mais vibrantes, como o Vale do Silício ou Nova York?

Antes de mais nada, porque o SXSW foi criado em Austin. O que faz esse evento ser tão especial é o fato de as startups estarem imersas em um cenário onde também estão presentes pessoas da indústria cinematográfica, da música e da tecnologia.

Mas isso não ocorre o ano todo. E estamos no Texas.

Em Austin, o que eu valorizo é a autenticidade das pessoas. E também uma combinação muito especial de agentes do governo, do capital e da Universidade do Texas. Temos aqui diferentes tipos de pessoas, que criam uma atmosfera única. E, uma vez ao ano, esse fluxo incrível de pessoas que vêm de todos os lugares. Você pode encontrar, no meio da rua, com o Bruce Springsteen ou o ex-presidente Barack Obama.

Como você reconhece uma startup de sucesso?

(*Suspira*) Eu já vi tantas startups na vida... Olho primeiro pela funcionalidade. É fácil de usar? Levo em conta também, claro, o potencial de mercado. Mas é preciso ficar atento às tendências, porque o que pode ser bom hoje não necessariamente será amanhã. No ano passado, só se falava de wearables [*internet aplicada às roupas*], e hoje só se fala em AI [*inteligência artificial*].

> *"Ontem, a moda eram os wearables. Hoje, a inteligência artificial (AI). Prefiro startups sustentáveis, imunes a altas e baixas"*

Até que ponto o time é importante?

A partir da minha experiência posso dizer com segurança que, com um bom time, é possível fazer qualquer coisa. Isso não significa que não se corra o risco de sair do mercado tendo um time muito bom, mas esse é um fator muitíssimo importante.

Mesmo bons times têm dificuldade de ganhar tração.

Ganhar tração também é difícil, e se você não tiver tração, não terá credibilidade. Portanto, escolha alguém do mercado em que pretende atuar para ser seu mentor. Quando você encontrar os seus clientes ou investidores, por exemplo, você vai poder citar o nome das pessoas que o apoiam. E isso vai fazer diferença para eles. O investidor Tim Draper [*venture capitalista americano*] me disse uma vez: "Eu invisto em pessoas, não em empresas". Isso é uma grande verdade. Me diga, quantas pessoas você conhece com quem não gostaria de trabalhar de jeito nenhum? (*risos*). Startup tem tudo a ver com trabalhar com as pessoas certas.

Mas muitos empreendedores se comportam como deuses arrogantes, e isso não é bom.

Existe uma linha fina em relação à autoconfiança. É importante acreditar em si mesmo. Mas é preciso prestar atenção aos sentimentos dos outros. Saber pedir desculpas logo, desfazer mal-entendidos, corrigir-se quando você fere os sentimentos dos outros. Ou seja, *fail fast* (*falhe rápido*)! Nossa vida está em um compasso tão intenso que é impossível não cometer erros, ainda que sejam poucos. Mas preste atenção: se o empreendedor não é capaz de fazer isso na sua vida pessoal, ele tampouco será capaz de fazer na vida profissional. A vida é só uma.

O que você pensa da cultura dos Brothers, em que homens investem em homens e julgam as ideias de mulheres com viés inconsciente, segundo temos visto em várias pesquisas?

O mundo do trabalho não tem nada de diferente de outros aspectos da vida. As pessoas têm mesmo preconceitos, vieses e percepções nem sempre corretas a respeito de outras. Nós, os homens brancos, temos feito um esforço consciente para sermos inclusivos com elas, e também com minorias, pessoas de outras nacionalidades, e por aí vai. Temos visto fundos que exigem que pelo menos um dos fundadores da startup seja mulher, por exemplo. Mas não dá para esperar que isso mude do dia para a noite. Existe ainda um tipo de mindset que leva tempo para mudar. A minha sugestão é que as mulheres que sejam bem-sucedidas se tornem mentoras de outras. Na verdade, isso não vale apenas para as mulheres. Creio que a nossa responsabilidade como seres humanos é a de devolver para a sociedade, e não apenas de tomar coisas dela.

INSIGHTS TRANSFORMADORES

Grandes realizadores de diversas áreas contam no evento DAY1 momentos cruciais de sua trajetória

Bruno Vieira Feijó

O DAY1, evento de inspiração da Endeavor, chegou à décima edição em junho deste ano. A cerimônia ocorreu na Sala São Paulo, no centro da capital paulista. Cerca de mil pessoas estiveram no local e outras 50 mil assistiram à transmissão online em tempo real. O DAY1 nasceu com a missão de contar momentos de virada — o dia D — na carreira de empreendedores que são referência em suas áreas de atuação. "É um projeto desenvolvido no Brasil, derivado de workshops presenciais, que até então eram gravados no improviso e foram transformados para virar conteúdo audiovisual", afirma Camilla Junqueira, diretora de cultura empreendedora da Endeavor. "A reação do público foi ótima." Abaixo, leia trechos de depoimentos de quatro palestrantes que subiram ao palco para compartilhar suas histórias.

MOMENTOS DE VIRADA

Quatro empreendedores contam fases importantes em suas trajetórias

Pedro Lima,
Café Três Corações

"Quando assumi os negócios da família, meu pai tinha um pequeno comércio de cafés e uma fabriqueta de sabões. Porém, um consultor de São Paulo me disse certa vez que, se eu quisesse me tornar grande na área de higiene e perfumaria, teria de concorrer com a Unilever. Para isso, precisaria de muito dinheiro. Por outro lado, se eu quisesse me tornar grande com café, teria de bater de frente com Melitta e Nestlé. Era hora de ter um foco, não dava para fazer direito as duas coisas. Escolhemos o café. Hoje, lideramos o setor no país.

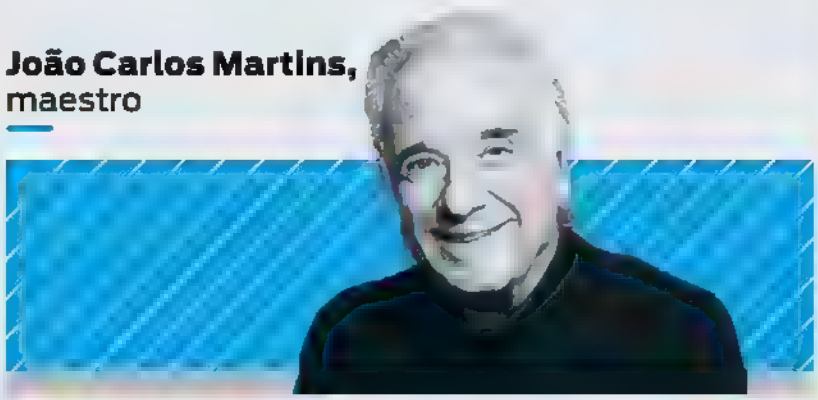
José Renato Hopf,
GetNet

"Em 1998, quando trabalhava no banco Banrisul, assisti a uma palestra que mudou minha visão sobre o futuro dos negócios. Um especialista em tendências da IBM falou sobre o mundo hiperconectado e o fim do dinheiro de papel. Foi o *insight* que eu precisava para insistir na criação de uma área nova dentro do banco para cuidar de maquininhas de cartão de crédito. Em 2003, pedi demissão para fundar a GetNet e bater de frente com Cielo e Rede. Em 2014, vendemos a empresa ao Santander por R$ 1,1 bilhão.

Luiz Seabra,
Natura

"Aos 12 anos, conversando com minha irmã mais velha, descobri que ela sonhava em ter um cômodo especial da casa onde pudesse atender clientes para fazer limpeza de pele. Ela descreveu em detalhes como seria aquele ambiente e quais ingredientes seriam usados. Fui tomado por aquela imagem. Na hora, pensei: "Eu vou fazer os cremes que suas clientes irão usar". Pela primeira vez, sonhei com a ideia de ter um negócio, mas só pude realizá-lo 15 anos depois. Costumo dizer que o impossível é só o começo de todas as possibilidades.

João Carlos Martins,
maestro



"Enfrentei muitos problemas de saúde. Aos 26 anos, estava jogando futebol e uma pedra rompeu um nervo de uma das mãos. Mais tarde, por causa de um assalto, sofri uma lesão cerebral. Foram mais de 20 cirurgias para recuperar os movimentos. Na 21ª, os médicos disseram que eu não poderia mais tocar piano. Um dia, decidi estudar regência. Depois disso, já fiz mais de 1.500 concertos. Hoje, tenho um projeto de empreendedorismo social com 10 mil crianças treinadas para virarem músicos profissionais.

FOTOS: GABRIEL RINALDI / Editora Globo; ROGÉRIO ALBUQUERQUE / Editora Globo; LUCAS LIMA / Editora Globo e Divulgação

abCASA Fair

04 a 08 agosto 2017
anhembi
São Paulo

A maior e melhor feira de decoração, casa e presentes agora de cara nova

[illegible] **ABCASA FAIR**, [illegible] **a MAIOR FEIRA PROFISSIONAL da AMÉRICA LATINA** [illegible]

[illegible] **75.000 m²** [illegible] **350 EXPOSITORES** [illegible] **2.000 MARCAS**

[illegible] **UM DOS EVENTOS MAIS MODERNOS DO PAÍS**

Evento destinado a PROFISSIONAIS DO SETOR, entrada gratuita mediante aprovação.

- decoração
- utilidades
- presentes
- festas
- flores

www.abcasa.org.br

O LADO B DAS STARTUPS

Dan Lyons,
57 ANOS

Jornalista especializado em tecnologia, escreveu para algumas das maiores publicações americanas antes de trabalhar na HubSpot, desenvolvedora de software para marketing digital. A decepção com o mundo das startups deu origem ao livro *Disrupted*, em que critica o Vale do Silício.

"Alguns fundadores são tratados como rockstars. Ninguém tem coragem de enfrentá-los ou de dizer a eles que estão cometendo erros grosseiros", afirma o jornalista, em entrevista a PEGN

Gabriel Ferreira

1 QUAL O MAIOR PROBLEMA QUE VOCÊ OBSERVOU NA GESTÃO DE EMPRESAS DO VALE DO SILÍCIO?

Em muitas startups, existe uma ênfase exagerada no crescimento a qualquer custo, sem preocupação com o lucro ou com a criação de um ambiente equilibrado para os funcionários. De que adianta oferecer iogurte e videogame num espaço excessivamente competitivo e tóxico? Há outra questão: alguns fundadores são tratados como rockstars e celebridades. Ninguém tem coragem de enfrentá-los ou de dizer a eles na cara que estão cometendo erros grosseiros.

2 O QUE É A "BRO CULTURE", SOBRE A QUAL O SENHOR TRATA NO LIVRO *DISRUPTED*?

Basicamente, é um mundo que favorece homens jovens à custa de outros talentos. Um "CEO bro" é um jovem que tem pouca experiência de trabalho, é arrogante e ligeiramente amoral. Em vez de ser forçado por investidores a cercar-se de executivos experientes, ele é autorizado a tomar decisões por conta própria. E realiza o que você espera que um jovem imaturo faça quando lhe dão muito dinheiro e o rodeiam de bajuladores: uma cultura construída sobre gastos imprudentes, festas com muitos excessos e comportamentos sexistas.

3 O QUE FAZ O VALE SER TÃO GLAMOURIZADO?

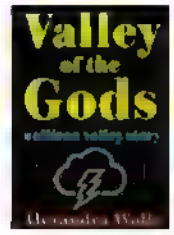
A quantidade de riqueza hoje produzida na região não encontra paralelo em nenhum outro período da história. Então, as pessoas daqui são vistas com uma aura romantizada. E tudo o que acontece no Vale, de certa forma, é copiado em outros ambientes. Mas acredito que seja um movimento pendular. Em breve, as empresas devem retornar à sanidade, na medida em que os fundos perceberem que estão financiando idiotas, como aconteceu com o CEO do Uber, recentemente acusado de assédio sexual e moral e afastado do cargo.

NEM TUDO É GLAMOUR

A badalada cultura das startups convive com um lado nada sedutor que nem sempre aparece nos livros e palestras de negócios. Veja dicas de livros e podcasts que relatam as histórias menos conhecidas do Vale

ELITE MIMADA

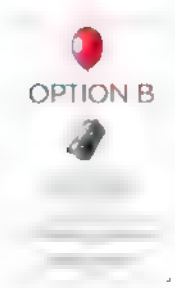
Neste livro, a jornalista **Alexandra Wolfe** traça o perfil de alguns jovens empreendedores e seus empregados do Vale do Silício. Eles prometem criar um futuro feliz para a humanidade. Mas as dificuldades em lidar com fracassos e a falta de traquejo social resultam em episódios ora dramáticos, ora cômicos. Ainda sem tradução, pode ser comprado na Amazon (R$ 86).



VALLEY OF THE GODS : A SILICON VALLEY STORY
Simon & Schuster

PERDAS E DECEPÇÕES

A morte do marido de **Sheryl Sandberg**, diretora de operações do Facebook, serve de pano de fundo para que ela e o psicólogo **Adam Grant** falem de habilidades como perseverança e resiliência — e de como elas são importantes para treinar a mente a vencer adversidades em ambientes ultra-exigentes. A versão em inglês está disponível na Amazon (R$ 86).



OPTION B: FACING ADVERSITY, BUILDING RESILIENCE, AND FINDING JOY
Knopf

SINCERIDADE NO AR

Em sua série de podcasts, o coach americano **Jerry Colonna** entrevista empreendedores sobre seus desafios emocionais e psicológicos — e como eles fizeram para dar a volta por cima. O desencanto com a vida de empreendedor e com as dificuldades em atender às expectativas dos investidores são assuntos frequentes das conversas.

REBOOT
https://www.reboot.io/podcast/

FOTOS: GRETCHEN ERTL/AFP E DIVULGAÇÃO

ESSENCIAL PARA QUEM VAI COMPRAR UMA FRANQUIA

JÁ NAS BANCAS

Disponível para tablets e smartph

EDITORA GLOBO 65 anos

Paola Carosella

Nasceu em Buenos Aires, tem 44 anos e fez estágios com chefs de cozinha famosos em Paris, Londres e Nova York. Chegou ao Brasil em 2001 para trabalhar no restaurante A Figueira Rubaiyat. É fundadora do Arturito, de cozinha variada, e do café La Guapa, especializado em empanadas. Tem uma filha de 5 anos de um antigo relacionamento e namora com o fotógrafo irlandês Jason Lowe, que mora em Londres.

"COZINHA É UM LUGAR DE EGOS E MUITO MACHISTA"

Bruno Vieira Feijó **Omar Paixão**/Editora Globo

A argentina Paola Carosella é hoje um dos nomes mais conhecidos da culinária no Brasil. Aos 44 anos, é dona dos restaurantes Arturito e La Guapa (que faturaram em torno de R$ 14 milhões em 2016) e jurada do programa *MasterChef*, líder de audiência na Band. Sua trajetória pessoal e como cozinheira (ela gosta de ser chamada assim, e não de chef) é recheada de episódios de conquista, mas também de muito sofrimento: perda dos pais, sócios difíceis e dívida milionária. Já encarou assédio sexual, jornadas intermináveis e o ego inflado de mestres como Francis Mallmann, o chef que a trouxe ao Brasil para comandar a cozinha do paulistano Rubaiyat. A seguir, Paola conta como deu a volta por cima e se tornou uma empreendedora de sucesso cultivando a autenticidade e a simplicidade como principais ingredientes da vida.

Como você descobriu a sua paixão pela cozinha?

Eu ainda era criança. A cozinha sempre foi o centro da casa dos meus avós, uma família de imigrantes italianos. Na casa deles, eu ajudava a depenar galinhas e tirar a pele de coelhos criados no quintal. Ia para a horta, colhia, picava e cozinhava. Adorava a forma como minha avó colocava comida farta na mesa e todo mundo babava, parecia um ato muito poderoso. Esses eram os fins de semana. De segunda a sexta era diferente. Sou filha de pais separados e morava com a minha mãe em um apartamento, onde me sentia muito sozinha. O que me resgatava da solidão era cozinhar. Os ingredientes que eu tinha eram limitados: presunto, ovos, arroz. Não tinha a fartura da casa dos meus avós. E assim, comecei a preparar o jantar, esperando minha mãe chegar do trabalho. Eu aprendia receitas em programas culinários da TV e notava que levava jeito para a coisa.

Você nunca chegou a trabalhar em outra profissão?

Quando terminei a escola, aos 18 anos, não sabia muito bem qual faculdade escolher. Minhas amigas queriam se formar em engenharia e arquitetura. Eu decidi ser cozinheira, mas até conseguir algum trabalho na área passei um tempo como secretária e telefonista de escritório. Na Argentina dos anos 1990, a cozinha profissional não era um ambiente em que uma menina de classe média se envolvia. Ainda não existia a figura glamourosa do chef. Era um ambiente de intolerâncias.

Em que sentido?

A cozinha sempre foi um lugar extremamente competitivo, cheio de egos e machista. Acho que tem a ver com o fato de ser um trabalho muito duro fisicamente. As mulheres podem estar lá e fazer o que quiserem, mas o trabalho em restaurante é pesa-

do e muito ingrato para o corpo. Os horários também. Um cozinheiro passa até 12 horas em pé, e fica com as pernas horríveis. Tenho problemas de circulação até hoje. Já carreguei caixas de tomate de 15 quilos porque não podia contar com a gentileza de um colega, que não estava nem aí para o fato de eu ser mulher. Às vezes, não dá tempo de fazer xixi. O cozinheiro se queima, se corta, as mãos ficam inchadas e cheirando a tempero.

Você sofreu muito assédio?

A forma enfática como sempre me posicionei impediu que eu fosse muito assediada sexualmente. Eu mandava calar a boca, me defendia. Mas o assédio existe. De todo tipo. Nunca me esqueço de uma situação na França, quando estagiava num restaurante com duas estrelas no *Guia Michelin*. O setor de pâtisserie era muito estreito. A cada vez que o chef passava, encostava em mim por trás. Até que falei: "O senhor consegue parar?". Se contar abusos como trabalhar 14 horas ininterruptas por dia e sem hora extra, então trabalhei muito sob assédio.

O estilo de gestão bruto ainda persiste, mesmo nas melhores cozinhas?

Já melhorou bastante, como tudo nos últimos 15 ou 20 anos dentro das empresas. Obviamente, existem extremos. Conheço um restaurante francês, por exemplo, que se dá ao luxo de ter três chefs de cozinha. Cada um trabalha efetivamente quatro meses por ano. O resto do tempo pode ser ocupado com treinamentos, viagens e estágios para desenvolver novas receitas. Um privilégio.

Você estava contando sobre o assédio ocorrido na França. Em que momento foi para lá?

Primeiro, preciso contar que comecei na Argentina, como uma estagiária invisível. Depois, passei a cozinheira invisível, virei uma cozinheira mais ou menos visível [*risos*], subi para *sous chef* [*segundo em comando na cozinha*] e, só depois, fui trabalhar fora. Minha primeira experiência no exterior se deu em Paris, em 1992. Um chef argentino me indicou. Não pensei duas vezes para aceitar. Sempre tive vontade de vivenciar coisas novas. Na época, estava com 19 anos, falava um francês precário e tinha o dinheiro contado. Porém, quando aceito um desafio, me entrego de corpo e alma.

Essa experiência foi boa?

No Le Grand Véfour, fui para estagiar durante três meses. Tentei permanecer o tempo que deu, mas foi tão sinistro que liguei chorando para a minha mãe algumas semanas depois. Eu era a única mulher na cozinha. Aprontavam todo tipo de pegadinha e gracejo que você pode imaginar. Era um ambiente agressivo. Antes de pedir as contas, fui almoçar em outro restaurante famoso, o Le Céladon, para contar a minha história e pedir trabalho. Na manhã seguinte, já estava no emprego novo. Depois fui para o Le Bristol, onde aprendi a importância da disciplina, do rigor e do comprometimento no trabalho. Posteriormente, trabalhei em Londres, na Califórnia e no Uruguai [*na cozinha do Los Negros, fundado pelo chef Francis Mallmann, que mais tarde seria convidado por Belarmino Iglesias para dirigir em São Paulo a cozinha do A Figueira Rubaiyat*].

E quando chegou ao Brasil?

Em 2011, fui convidada para trabalhar em São Paulo [*Mallmann, que foi seu patrão no Los Negros, chamou-a para administrar a cozinha do Rubaiyat com ele*]. Resolvi arriscar. Mais uma vez, minha vida virou de cabeça para baixo. Sem falar português, chefiava uma cozinha formada por 60 homens que atendiam 1.500 clientes todos os dias. Havia um movimento incrível. Para se ter uma ideia, o Los Negros atendia apenas 50 pessoas. As únicas outras mulheres contratadas pelo Belarmino eram garçonetes, que trabalhavam como modelos no Uruguai. O Rubaiyat me ensinou como administrar um negócio complexo.

Quando começou sua trajetória empreendedora?

Em meados de 2003. Estava trabalhando há 11, 12 anos para outras pessoas. Não fazia a mínima ideia do que era empreender, só queria abrir o meu restaurante.

FAMÍLIA MATERNA Na foto, a avó Delia (com uma criança no colo), o avô Lino (segurando a mãe de Paola pelo braço): uma família de imigrantes italianos, na qual as mulheres plantavam, colhiam e cozinhavam intensamente

FOTO: ARQUIVO PESSOAL

PARCEIRO CERTO Paola ao lado do atual sócio, Benny Goldenberg: "Achei o parceiro ideal para os negócios"

Foi um caminho que me pareceu natural. Meus pais haviam falecido alguns anos antes. Eu tinha uma pequena herança da minha mãe, que usei para abrir o Julia Cocina [*nome inspirado no filme* Julie & Julia, *em que Meryl Streep interpreta uma cozinheira de mão cheia*]. Como empresária, fui uma ótima cozinheira. Tive um sócio, mas a parceria não deu certo. Eu achava que estava me dedicando muito mais do que ele. Além disso, ele fazia retiradas altas do caixa. O dinheiro era da empresa, não dele. Penso que o dinheiro só é dos sócios depois que o lucro é apurado e a distribuição de dividendos é registrada em ata. No fim, ele acabou comprando a minha parte no negócio.

O que você fez depois?

Não bastasse ter tido problemas com um sócio, abri o Arturito com outros sete sócios [*risos*]. Mais uma vez, me decepcionei. Eles eram ótimas pessoas, mas nossas ideias eram muito diferentes. Enquanto eu queria um restaurante mais simples e com preço justo, eles apostavam na alta gastronomia e em um ambiente que parecia uma boate. O país estava mudando e a classe média, ascendendo. Havia muita gente em busca de novas experiências gastrônomicas. Eu queria participar desse movimento. Num determinado dia, cheguei em casa, olhei para a minha filha na cama, desci para o escritório e chorei. Pus as mãos na cabeça e comecei a chacoalhá-la. Estava cansada de ser triste. Peguei duas folhas de papel. Em uma, escrevi "hoje"; na outra, "daqui a dois anos". Comecei a pensar no que fazer para mudar minha vida.

O que você decidiu?

Desta vez eu comprei a parte dos outros sócios. Para isso, fui ao banco e fiz um empréstimo de R$ 2 milhões. Era muito dinheiro para quem não tinha nada. Mas eu acreditava no meu potencial. Quando terminei de comprar a parte dos sete sócios, me deparei com um restaurante que tinha muito menos clientes e 40 funcionários olhando para mim e me perguntando o que eu ia fazer. E fiz acontecer. Sendo a única dona, consegui dar a cara que queria ao negócio. Pus em prática uma proposta mais amável no Arturito. E deu muito certo.

Você tem vivência nas melhores cozinhas e contatos em diversos países. Poderia empreender em qualquer país. Por que escolheu o Brasil?

A Argentina estava passando por uma crise econômica profunda [*no início dos anos 2000*]. E outras capitais do mundo estavam anos-luz à frente de São Paulo no quesito gastronomia. Havia uma oportunidade em um mercado intermediário, entre os serviços já oferecidos por aqui. No topo, estavam Fasano, Rubaiyat, Massimo, todos da cozinha *old school*, muito caros e excessivamente requintados. Abaixo, restaurantes locais e cadeias de fast-food. Além disso, se existe um país que tem uma riqueza quase obscena em biomas, ingredientes e cultura gastronômica, de todos os que eu conheço, esse país é o Brasil.

Como você conheceu seu atual sócio [*o administrador Benny Goldenberg, 37 anos*]?

Entre 2012 e 2013, duas coisas afetavam os bares e restaurantes de São Paulo: uma onda de assaltos e arrastões e o endurecimento da Lei Seca. Meu faturamento caiu 30%. Muitos estabelecimentos não resistiram e fecharam as portas. Então, associações e sindicatos de restaurantes, chefs de cozinha, a prefeitura e a polícia passaram a organizar reuniões em busca de soluções. Num desses encontros, Benny sentou ao meu lado. Começamos a trocar

FOTO: OMAR PAIXÃO/Editora Globo

"ACHO UM TÉDIO CIRCULAR NO RESTAURANTE PARA TIRAR SELFIES COM OS CLIENTES. MUITOS CHEFS ESTRELADOS FAZEM ISSO COMO UMA FORMA DE COMPENSAR O PREÇO ABUSIVO QUE COBRAM"

ideias e identificamos afinidades. Na época, ele estava procurando formatos de negócios na gastronomia que pudessem ser expandidos. Por outro lado, eu tinha no computador uma pasta chamada "projeto empanadas". Chegou uma hora em que eu entendi que o Arturito tinha um limite de crescimento. É um restaurante de cozinha mais autoral, que não dava para expandir com outras unidades ou com delivery. Senti que precisava fazer algo dentro do meu conhecimento, de que eu gostasse, em que eu acreditasse e que pudesse crescer mantendo a qualidade. Assim nasceu a ideia do La Guapa, um café onde a especialidade são as empanadas saltenhas [*uma massa recheada semelhante ao pastel, mas assada, em vez de frita*]. Benny adorou, virou sócio e me ajudou a tirá-la do papel.

Mas por que empanadas?

▸ Numa sexta-feira qualquer, servi empanadas no Arturito. Elas venderam muito bem. Comecei a fazer mais para ver se dava certo. Depois, descobri que aquilo era "teste de mercado". Para mim, estava só fazendo empanadas.

A parceria com Benny tem funcionado?

▸ Depois de sofrer tanto com sócios, aprendi a fazer as perguntas certas e encontrei o parceiro ideal.Temos um jeito parecido de pensar e compartilhamos os mesmos valores. [*Benny Goldenberg, que acompanha a entrevista, relembra que Paola sugeriu aos dois escrever uma lista de 20 itens sobre o que cada um esperava da sociedade. A ideia era testar a afinidade.*] Ele começou como sócio do La Guapa e depois também entrou para o Arturito.

Como é a divisão de trabalho entre vocês?

▸ Benny é o cara das planilhas, o homem das finanças e da administração. Eu fico mais com a cozinha, claro, e na operação. O planejamento nós fazemos juntos.

Como o programa *MasterChef* entrou na sua vida?

▸ A Band fez testes de câmera e combinações de casting com vários chefs de São Paulo. A princípio, eu recusei o convite. Essa coisa de celebridade não faz parte do meu mundo e o cachê era baixo. Mas alguns amigos me disseram que seria divertido. Eles tinham razão. Fui passando por várias fases. Em uma delas, a diretora do programa veio ao restaurante gravar um vídeo de dois minutos no celular. Fiz com que aqueles dois minutos fossem os mais inspiradores possíveis.

Como é a sua rotina?

▸ Isso é um problema que ainda preciso resolver [*risos*]. Não tenho uma rotina regrada. Sou intuitiva. Num dia, posso me envolver na criação de novos pratos e trabalhar nisso das 7 da manhã às 10 da noite. No outro dia, posso achar tudo isso um tédio. Uma das minhas metas para o futuro é aprender com o Benny a ser mais organizada nesse sentido. Ele é todo metódico, tem processos e dias certos para tudo. Mas claro que, quando tenho gravações ou compromissos marcados, sou bastante responsável.

O que você cozinha em casa?

▸ A dona Isabel, que trabalha comigo há 15 anos, vem todas as manhãs. Ela cozinha arroz, quinoa, lentilha, feijão, brócolis e quiabo refogado com alho e cebola e guarda na geladeira em potes de vidro. O que fazemos à noite é juntar essas coisas em combinações. Todos os dias, faço o café da manhã, para mim e minha filha, e cozinho aos sábados e domingos, quando estamos em casa. Minha comida é simples, orgânica e com muita verdura.

A comida servida nos seus restaurantes é orgânica?

▸ A maior parte, sim. Todas os legumes e verduras do Arturito vêm da Cooperapas, cooperativa de agricultores familiares da região de Parelheiros [*zona sul da capital paulista*]. Há dois anos, me comprometi a comprar sempre deles e eles se comprometeram a ser a minha horta. Fazia tempo que eu buscava fornecedores que não usassem agrotóxicos. Estamos ajudando a cooperativa a ganhar escala para que, em breve, ela passe a fornecer também para o La Guapa.

Você frequenta restaurantes estrelados?

▸ Muito pouco.

Não sonha em receber uma estrela do *Michelin*?

▸ Não. Até poderia conseguir, mas teria de mudar o Arturito,

INVISTA NA CHOCOLATES BRASIL CACAU E TENHA UMA FRANQUIA DE SUCESSO.

CHOCOLATES BRASIL CACAU

Faça parte da rede de chocolaterias que já é sucesso no Brasil. Já são mais de 400 unidades por todo o país e a próxima pode ser a sua. Você estará investindo em uma marca forte, com produtos deliciosos e um completo suporte para você crescer cada vez mais.

- **Produtos com alta qualidade e preço acessível.**
- **Grupo sólido – Grupo CRM detentor das marcas Chocolates Brasil Cacau e Kopenhagen.**
- **Possibilidade de unidades em ruas, metrôs, shoppings e supermercados.**
- **Presença constante na mídia.**
- **Todo o suporte necessário ao franqueado.**
- **Investimento inicial a partir de R$ 150 mil.**

DM9

...com.b | expansao@chocolatesbrasilcacau.com.br

colocando talheres de ouro, toalhas com mil fios, pratos com a cara de Pedro Álvares Cabral estampada para contar uma história fajuta da época do Descobrimento. Infelizmente, a imprensa e o júri, em geral, consideram como melhores estabelecimentos aqueles com o melhor serviço, e não com a melhor comida. Vendem fumaça, mas o atendimento é impecável. Pior: alguns chefs circulam pelo salão e tiram fotos com a clientela para compensar o preço abusivo que cobram. A selfie está embutida na experiência.

Alguns clientes vão aos restaurantes com essa expectativa.

▸ Eu sei, mas acho um tédio essa coisa de o cliente estar comendo e o chef ir à mesa bajular.

Você não circula pelo salão dos seus restaurantes?

▸ Não. Eu não gosto de papo furado. Pode não parecer, mas sou tímida. Não sei o que falar quando não há assuntos em comum.

Quais são seus planos para o futuro dos negócios?

▸ Eu e Benny planejamos uma expansão para o La Guapa. Queremos abrir entre três e quatro unidades por ano até 2022. Já temos cidades e lugares mapeados. Também fizemos uma série de manuais para padronizar os procedimentos e a qualidade do treinamento.

Pretendem abrir franquias?

▸ Não. Queremos crescer com capital próprio e sem dívidas [*o antigo empréstimo bancário de R$ 2 milhões foi quitado no início de 2017*]. Abrir franquias agora seria dar um passo maior do que a perna. Abrir franquias pressupõe que você terá um outro negócio — a própria franqueadora — para dar suporte e administrar as expectativas dos franqueados. Por enquanto, mal estamos conseguindo administrar as nossas próprias expectativas.

Quais suas recomendações para quem quer abrir o próprio restaurante?

▸ Não basta gostar de cozinhar, ou ser um bom cozinheiro. É necessário saber administrar. O custo de uma matéria-prima muito perecível, por exemplo, pode gerar prejuízos enormes. Além disso, é preciso estar disposto ao lado B da cozinha: descascar batatas, desentupir o ralo da pia, limpar alimentos que apodrecem sem uso na prateleira... Quando uma menina me conta que sonha ser chef, pergunto: "Você quer fazer cupcake ou ser cozinheira pra valer?". Porque são coisas diferentes.

Pretende algum dia voltar à Argentina e empreender lá?

▸ Ainda não pensei nisso. Talvez porque tenho feridas não cicatrizadas por lá.

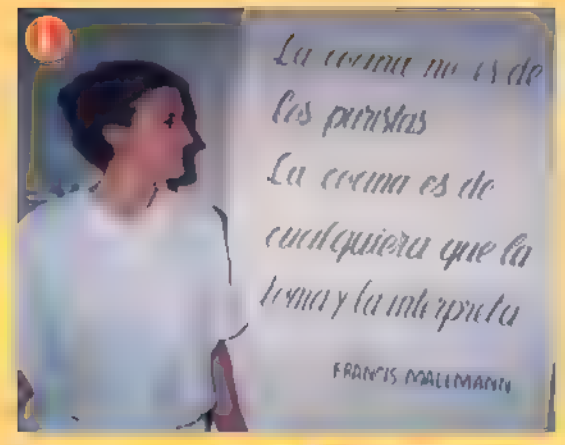
Quais feridas?

▸ Meus pais se separaram quando eu tinha 3 anos. Meu pai [*morto em 2000, aos 56 anos*] era maníaco-depressivo e foi difícil para minha mãe manter o casamento. Por outro lado, minha mãe [*ela morreu afogada na piscina de casa em 1999, aos 47 anos*] sofria de uma bipolaridade não diagnosticada, era workaholic e depressiva. Nossa relação, apesar de amorosa, sempre foi de sérios confrontos.

Hoje você se sente realizada?

▸ Muito. Estou empolgada com a vida e enxergo os problemas já pensando em como sairei deles. Eu tenho muito orgulho da forma como eu e Benny fazemos negócios. Crescemos de forma lenta, mas muito sólida, cientes do espaço que ocupamos. Cada um de nós, em tudo que faz, seja empreender, seja dar um passo para a frente de forma individual, tem de ser absolutamente responsável pelo que faz. Nunca esquecendo que isso gera um impacto nas pessoas, na nossa sociedade, na nossa comunidade, no nosso coletivo.

BASTIDORES DA COZINHA
1. Parede do Julia Cocina, em 2003, o primeiro restaurante de Paola; **2.** Estágio em Nova York, em 2000; **3.** Passagem pelo restaurante Patagonia West, em NY, em 2003



FOTOS: ARQUIVO PESSOAL

FIND
MORE
FREE
MAGAZINES

FREEMAGS.CC

SERIGRAFIA SIGN 2017 FUTURETEXTIL

12 A 15 JULHO 2017

13H ÀS 20H
SÁBADO, 10H ÀS 17H

nova data
novo local

EXPO CENTER NORTE - SP - BRASIL

CONECTANDO TODOS OS PONTOS PARA VOCÊ

27 anos conectando pessoas, tendências e negócios.
A maior e mais completa feira de tecnologias e soluções para os mercados de impressão e comunicação visual.

- SERIGRAFIA
- IMPRESSÃO DIGITAL TÊXTIL
- COMUNICAÇÃO VISUAL
- BRINDES E PERSONALIZAÇÃO
- SINALIZAÇÃO
- IMPRESSÃO EM GRANDES FORMATOS
- SUBLIMAÇÃO
- SINALIZAÇÃO DIGITAL
- IMPRESSÃO DIGITAL
- SOFTWARES

/serigrafiasign

www.serigrafiasign.com.br

Apoio: ABIGRAF NACIONAL; Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica; dac; SEBRAE SP

Local: EXPO CENTER NORTE

Promoção e organização: informa exhibitions

Filiado à: UBRAFE

REVOLUÇÃO DIGITAL À FRANCESA

País realiza evento histórico com a ambição de ser a capital mundial das startups. Sua vantagem? Ter no novo presidente, Emmanuel Macron, seu principal aliado

EM MARCHA! Emmanuel Macron faz seu discurso na VivaTechnology; promessa de abrir a França para talentos do mundo todo

FOTO: MARTIN BUREAU / Reuters

Às margens do Sena, o fabuloso Hôtel de Ville — sede da municipalidade desde 1357 — já serviu de cenário para inúmeros eventos históricos desde a Revolução Francesa, da proclamação da Terceira República, em 1870, ao discurso do presidente Charles de Gaulle, em 25 de agosto de 1944, durante a liberação de Paris das tropas nazistas. Debruçado em uma das janelas da prefeitura, De Gaulle acenou para a multidão de cidadãos, e disse as palavras mágicas que serviriam para restaurar o orgulho de uma nação abatida e debilitada pela Segunda Guerra: "Paris, liberada por si mesma, liberada por seu povo, com o suporte do Exército da França, com a retaguarda de toda a França, da verdadeira França, da França eterna", declarou, em um tempo onde a chamada *Civilisation Française* exercia notável influência na elite mundial, e o poder ainda falava francês, e não inglês com sotaque americano.

No dia 15 do mês passado, o mesmo Hôtel de Ville acolheu novos discursos de tom patriótico, desta vez da prefeita de Paris, Anne Hidalgo, quando o palácio abriu seus portões de ferro para convidados vip do coquetel de lançamento da segunda edição da feira de tecnologia VivaTechnology: "Vamos fazer de Paris um polo tão importante para as startups quanto Cannes é hoje para o cinema", prometeu ela, ladeada pelos executivos à frente do projeto — Maurice Lévy, que deixou a presidência do Grupo Publicis mas não a liderança da VivaTech (como foi apelidada pelos geeks), e Francis Morel, CEO do grupo de mídia francês Les Echos. Ao palco subiu também um punhado de patrocinadores de peso, como as empresas La Poste, Orange, BNP Paribas e Google. Cada representante teve direito ao seu pitch. Os ouvintes, startups selecionadas, políticos e investidores de todo o mundo, aplaudiram, enquanto bebiam champanhe e interagiam, encantados, com os robôs que circulavam pelo salão renascentista, servindo bebidas e informações.

A cerimônia, em um fim de tarde especialmente quente na capital francesa, precedeu o evento realizado ao longo de três dias inteiros, no Centro de Convenções da Porta de Versalhes. Bem instalada sob o teto de uma cúpula branca gigante, a VivaTech era de fácil acesso, a cinco minutos do metrô e, não fosse a revista de bolsas e mochilas nos check points, por guardas armados, não haveria ali filas ou aglomeração. Logo na estreia, céticos de que Paris tem potencial para rivalizar com o Vale do Silício e se tornar a *Croisette* das startups tiveram de morder a língua com uma *surprise*: a visita do novo presidente da França, Emmanuel Macron. Como se ainda estivesse em campanha, Macron chegou por volta das 15h e circulou pelos corredores seguido

por assessores, jornalistas e uma pequena multidão que se formava em torno dele a cada parada. *Le Président* entrou nos estandes, conversou com visitantes, posou para fotos e, no fim do dia, fez um discurso de 40 minutos em francês, com direito a arremate em inglês. "Alguma coisa se passa na França hoje. Existe um *momentum*. Existem homens e mulheres que querem inventar e inovar. E isso é formidável. A França está em vias de se tornar uma Startup Nation. Uma nação que pensa e se move como uma startup!", declarou, tomando emprestado o termo cunhado pelos escritores Dan Senor e Saul Singer para descrever Israel e seu pujante ecossistema empreendedor, no livro *Start-Up Nation*. Carismático, Macron foi aplaudido em pé pelos presentes, que se espremiam em cada um dos 1.800 assentos do Stage 1, enquanto parte da imprensa francesa se contorcia em críticas. O Libération, por exemplo, disse que Macron "mimou" os empreendedores. Em contrapartida, o Financial Times sustentou que ele não faz nada mais que inspirá-los.

Assim, o Day 1 da VivaTech encerrou-se em tom glorioso, com o anúncio ainda de um impressionante fundo de € 10 bilhões para startups, e da política de portas abertas a fundadores de empresas nascentes de qualquer nacionalidade. Ou seja, um movimento oposto ao que líderes de países como Estados Unidos e Inglaterra, também na briga pelo primeiro lugar no ranking das Start Up Nations, estão fazendo, com políticas mais restritivas de imigração. Antes da chegada de Macron ao poder, ainda na gestão de François Hollande, contudo, a França já tinha dado a partida em um programa de aquisição de talentos, o French Tech Ticket (*veja quadro abaixo*), que vai muito bem, merci.

OS NÚMEROS DA VIVATECH

68.000
participantes

6.000
startups

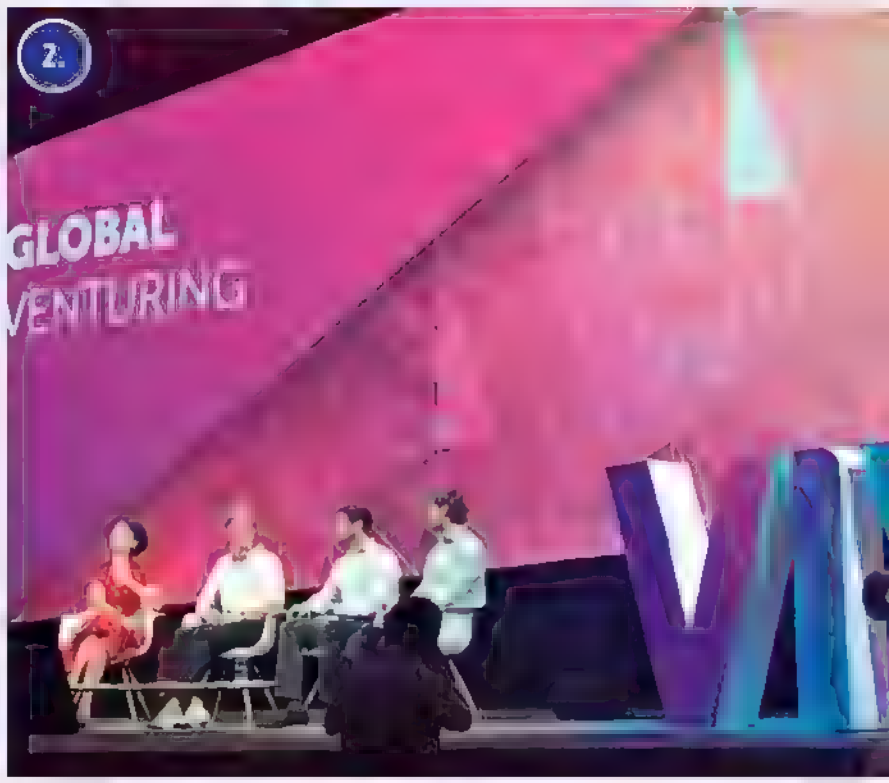
1.400
investidores

50
países

500
palestrantes

2º
trending topic mundial no Twitter

TRADIÇÃO, INOVAÇÃO E CONVIDADOS VIPS



Passaporte carimbado

As startups brasileiras aprovadas para o French Tech Ticket, programa de apoio do governo francês para startups internacionais

BIz.u

Plataforma de Big Data que analisa a personalidade e comportamento de participantes de processos seletivos. A automatização das etapas de triagem e a identificação de profissionais estratégicos estão entre os diferenciais oferecidos pela empresa.

www.bizu.vc

CubOS

Especializada no projeção de satélites compactos, a startup tem como missão popularizar as tecnologias aeroespaciais entre governos e empresas. As áreas de atuação vão das pesquisas biológicas ao monitoramento de grandes áreas de plantio.

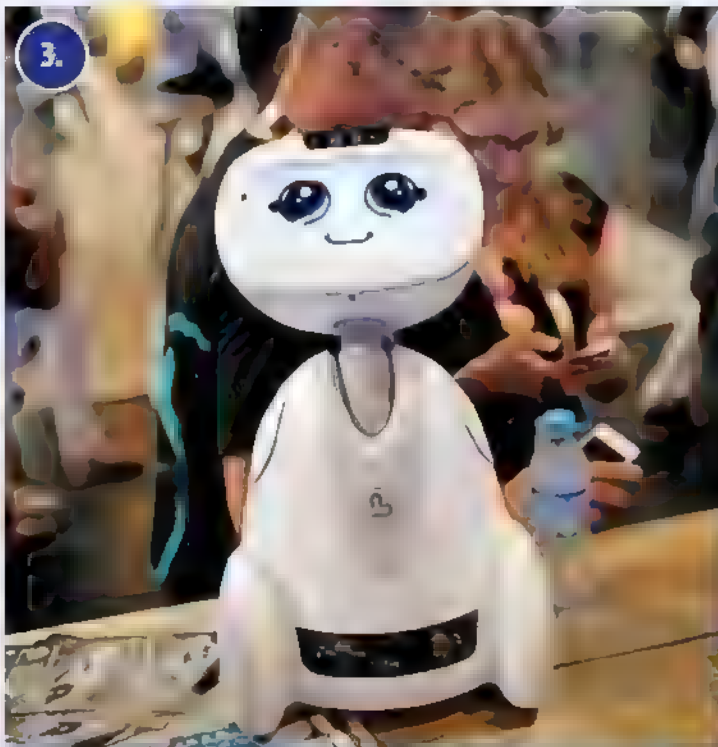
www.cubos.space

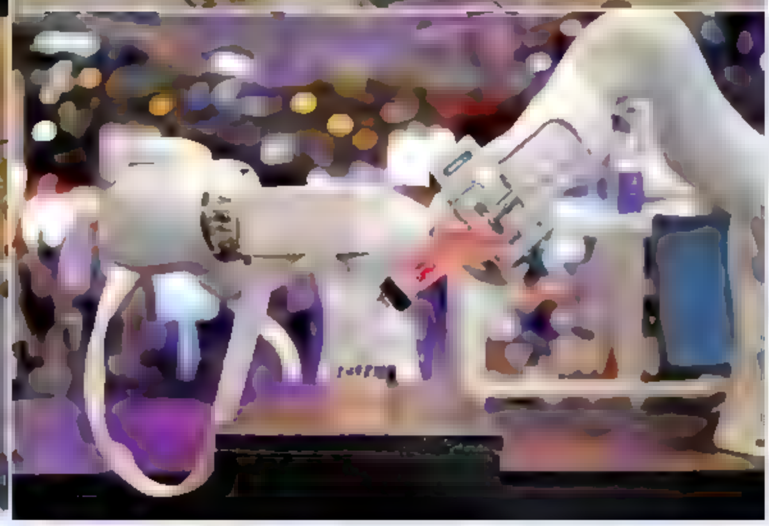
Gigloop

A partir de uma plataforma aberta em sites da economia colaborativa, a Gigloop conecta públicos e produtores de eventos culturais. Além de intermediar transações financeiras, o marketplace oferece funcionalidades como assistentes virtuais e organizadores de agenda.

www.gigloop.com

FOTOS: SANDRA BOCCIA / Editora Globo e BENOIT TESSIER / Reuters





POLÍTICA, ROBÔS E O FUTURO DO DINHEIRO

1. A prefeita de Paris, Anne Hidalgo, faz o discurso de abertura no Hôtel de Ville, ao lado dos promotores da Vivatech Maurice Lévy, ex- CEO do Grupo Publicis, e Francis Morel, CEO do Les Echos
2. Painel sobre Global Venturing contou com representantes dos fundos Korelya Capital (Fleur Pellerin), Jerusalem Venture Partners (Fiona Darmon), Accel Partners (Philippe Botteri) e Atomico (Yann De Vries)
3. Robôs de todos os tipos circularam pela feira, interagindo com os visitantes e até servindo drinks
4. O SeaBubble promete desafogar o trânsito das grandes cidades, servindo como táxi aquático nos rios

KG Protech

A startup é especializada na capacitação a distância para profissionais da indústria automotiva. As sessões de treinamento são baseadas na simulação [illegible] e na resolução de problemas recorrentes em montadoras, [illegible] e concessionárias.

www.kgprotech.com

Nurture

Com a ajuda de algoritmos de inteligência artificial, a assistente virtual da Nurture avalia o humor de pacientes de clínicas e hospitais a partir de conversas de texto. As [illegible] de mensagem também [illegible] para engajar [illegible] dietas e tratamentos.

www.nurture.be

Soluz Energia

A empresa tem como carro-chefe um sistema que aumenta a eficiência de painéis solares. A base da solução é uma tecnologia que reaproveita o calor emitido pelos aparelhos para gerar energia térmica.

www.soluzenergia.com

WiseReader

Com o objetivo de incentivar o hábito da leitura entre jovens consumidores, a plataforma da WiseReader permite que adolescentes e crianças personalizem histórias de acordo com suas preferências. Depois de prontos, os livros são comercializados em versões digitais.

www.wisereader.io

Um dos grandes trunfos da VivaTech foi atrair para o mesmo palco do Stage 1, o maior e mais importante da feira, figuras estelares, tanto do ecossistema de empreendedorismo, quanto do de empresas gigantes. A parceria com um grupo de mídia e a influência de Maurice Lévy, combinadas ao mix da proposta, alçaram o evento ao patamar do Web Summit, de Lisboa, e ao Slush, de Helsinque, com claras vantagens geográficas. Na programação, nomes como Eric Schmidt, CEO da Alphabet, Oliver Samwer, fundador e CEO da Rocket, Bob Bakish, presidente e CEO da Viacom, David Kenny, vice-presidente sênior da Plataforma de Nuvem e do Watson, da IBM, e Dan Schulman, presidente e CEO do PayPal, representantes de fundos como Accel Partners e Atomico, além de um par de convidados notáveis. Schulman subiu ao palco de chinelos e, num tom calmo e nada afetado, disse que nenhuma empresa ou ninguém vai atravessar a ponte da transição digital com vida se não colocar o consumidor no centro, e não nas marginais, do negócio: "Se algo funciona bem para o business, mas não para o cliente, abandone", aconselhou ele, em um painel sobre consumo no século 21. Schmidt fez sucesso com seu "Case of Optmism" (Caso de Otimismo), sustentando que, em que pesem os alertas do Fórum Econômico Mundial, não há motivo para angústia sobre o futuro do trabalho: "No futuro, será você e um computador, e não um computador em vez de você", disse ele, em tom convicto. Seu discurso caiu especialmente bem em um evento que teve forte viés de recolocação profissional, coaching e aquisição de talentos.

Lá fora, multinacionais e startups bombavam seus estandes, fazendo de tudo para chamar a atenção e mostrar seu extenso cardápio digital, que via de regra incluía inovações em robótica, inteligência artificial, big data e realidade virtual. Bastava vestir seu par de óculos e ser transportado para um campo com flores e abelhas, um passeio pelo Sena ou pelo mar Mediterrâneo. A maior parte da feira foi loteada por estandes proprietários de grandes marcas, com minipalcos no centro e startups afins na sua órbita. Estas, devidamente identificadas, de acordo com seu perfil e estágio de captação de investimento. Dominaram a cena, claro, gigantes americanas de tecnologia e os grupos franceses, a exemplo da Air France, La Poste, Carrefour, BNP Paribas e LVMH, cada qual com seu "Lab", programas de benefícios, hackatons etc. A startup sensação do concurso da LVMH foi a Heuritech, que apresentou uma solução sofisticada de inteligência artificial para o mercado de moda e beleza. Lévy circulou o tempo todo na VivaTech, e comandou até mesmo um talk show remoto com Sheryl Sandberg, COO do Facebook.

Praticamente todas as discussões tinham um quê de prognósticos, especulação ou puro exercício de adivinhação. Os keynote speakers escolhidos pela VivaTech deram suas opiniões sobre o futuro do trabalho, do entretenimento, da mídia, das empresas etc. Um time mais numeroso e menos vip participou de outras dezenas de palestras e workshops que ocorriam simultaneamente. Entre os empreendedores, os destaques ficaram com o americano Miguel McKelvey, cofundador e CCO do WeWork, que chega neste mês a São Paulo, e o francês Frédéric Mazella, fundador e presidente da plataforma de caronas BlaBlaCar, um dos cases mais bem-sucedidos da França: "Inovação sem confiança simplesmente não existe", disse Mazella. McKelvey sublinhou que "nenhuma nação poderá ser produtiva se seus habitantes ficarem só assistindo a vídeos engraçados no Facebook". Para ele, a inovação passa por criar ambientes de colaboração, em que as pessoas se sintam cidadãs, e sobretudo humanas, e não apenas trabalhadoras, executivas ou empreendedoras digitais. Eis aí belos recados para Macron e para qualquer líder que queira fazer valer sua promessa de se tornar, de fato, uma Start Up Nation.

Sandra Boccia viajou a convite da organização da feira

Nasce a maior incubadora do mundo: Station F

Com inauguração prevista para o início deste mês, a Station F é resultado do sonho grande do empresário e investidor francês Xavier Niel, fundador e acionista majoritário da operadora de celular e serviços de internet Iliad, que atua com a marca Free. Niel é também sócio do jornal *Le Monde* e detém parte dos direitos da canção *My Way*, além de ser dono da empresa de telecomunicações Monaco Telecom. Foi com esse poder de fogo que ele resolveu investir € 250 milhões em uma antiga estação ferroviária e transformá-la em um campus de empresas nascentes de 34 mil metros quadrados. "Essa é sem dúvida uma das melhores iniciativas do mundo para as startups. Um ecossistema inteiro está sendo criado aqui, debaixo de um só teto", diz Antoine Lepretre, responsável pela incubadora da tradicional escola de negócios HEC, a maior parceira do espaço, apoiando mais de 70 startups em 700 metros quadrados. Para começar, serão cerca de 20 programas, oferecidos por empresas diferentes. O conceito por trás da Station F é o de estimular o apoio mútuo entre as empresas, além de oferecer visibilidade e contato com investidores e empresas SaaS e mentores. Para fazer parte, os candidatos devem passar pelo crivo de mais de cem empreendedores internacionais. Entre as empresas que também vão conduzir projetos proprietários estão o Facebook, com foco em inteligência artificial, e a Ashoka, com negócios sociais.

SHOPPING DE STARTUPS
Situada na região sudeste de Paris, a Station F deve abrigar empresas inovadoras do mundo inteiro. O espaço, de 34 mil metros quadrados, será organizado para garantir a interação entre os fundadores, alocados em 20 programas feitos sob medida para eles

FOTOS: Divulgação

COMO ENTRAR NO MERCADO BILIONÁRIO DA BELEZA

Conheça as melhores oportunidades e as estratégias mais eficientes para se dar bem em um setor que movimenta mais de **R$ 100 bilhões** ao ano

Felipe Datt e Marisa Adán Gil

FOTO: TOMAS ARTHUZZI/Editora Globo PRODUÇÃO DE FOTOS [illegible] Regina Tondini

Para o brasileiro, cuidar da beleza é uma necessidade, e não um luxo. É assim que pensam 69,4% das mulheres e 61,9% dos homens que responderam à pesquisa "Significados da Beleza: Autoimagem e Consumo", realizada em 2016 pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas e pelo SPC Brasil. De acordo com o estudo, sete em cada dez brasileiros acreditam que a aparência é decisiva para o sucesso profissional; uma fatia um pouco menor, 52,6%, afirma que pessoas jovens e bonitas têm mais oportunidades na vida.

Basta uma olhada rápida nesses números para entender por que o Brasil é o quarto maior mercado de beleza do mundo. "O culto ao corpo e a obsessão pela juventude são parte integrante da nossa cultura", diz Denise Bernuzzi de Sant'Anna, professora de História da PUC-SP e autora do livro *História da Beleza no Brasil* (ed. Contexto). Segundo ela, o Brasil segue de perto o comportamento dos americanos, para quem beleza é sinal de status social. "Pessoas que exibem longos cabelos cacheados ou ostentam um corpo perfeito estão mostrando que têm tempo e dinheiro para se cuidar", afirma Denise.

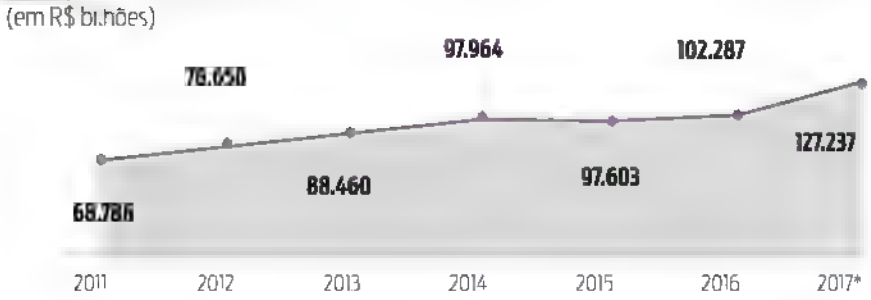
Imune aos efeitos da crise econômica, o setor faturou R$ 102 bilhões em 2016 — 4,8% a mais do que em 2015, segundo a Euromonitor. Para 2017, a previsão é de um crescimento entre 5% e 8%. A resiliência desse mercado também se reflete no franchising: as franquias de Saúde, Beleza e Bem-Estar foram as que mais cresceram no ano passado: 15,5%, ante os 8,3% do setor como um todo. Os bons resultados são explicados pelo comportamento atípico do brasileiro no que se refere aos cuidados com a aparência. Diante da recessão, ele se esforça ao máximo para cortar gastos em áreas como entretenimento e alimentação fora do lar. Mas não abre mão de uma barba bem aparada ou de uma tintura que não estrague o cabelo. "O que aconteceu nos últimos dois anos foi uma mudança de perfil", diz Diego Smorigo, consultor de beleza e estética do Sebrae-SP. "Quem ia no salão toda semana passou a ir a cada 15 dias. Mas, ao mesmo tempo, passou a

Raios X do mercado de beleza

Setor segue em crescimento, apesar da crise; aumenta o número de micro e pequenas empresas abertas na área

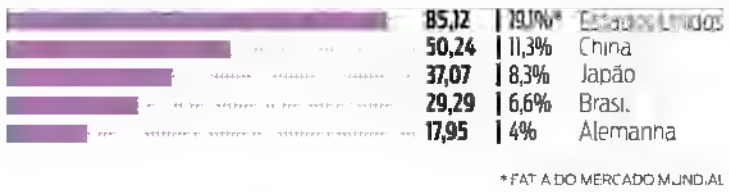
R$ 102 bilhões foi quanto movimentou o mercado de beleza no Brasil em 2016

Evolução do faturamento*
(em R$ bilhões)



*PROJEÇÃO

Ranking global
(por faturamento, em US$ bilhões)

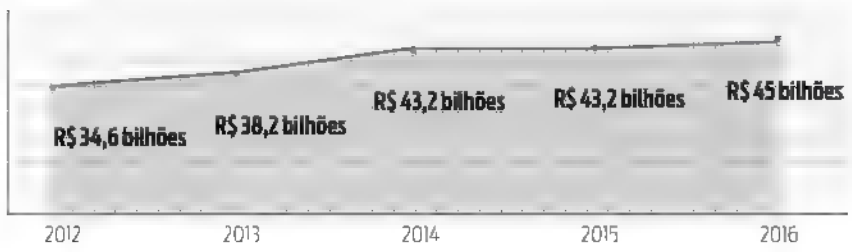


*FATIA DO MERCADO MUNDIAL

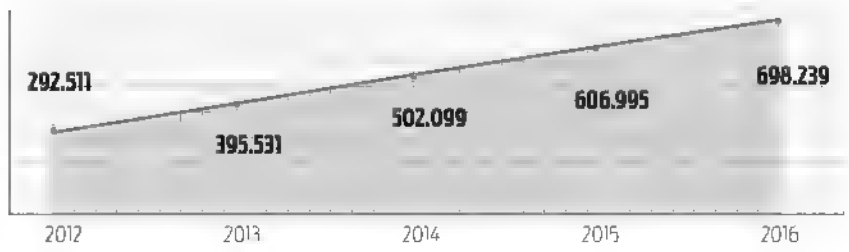
Ranking na América Latina
(por participação no mercado)

FONTE EUROMONITOR 2016

OS NÚMEROS DA INDÚSTRIA
A evolução da receita dos fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



MEIS INVESTEM EM BELEZA
Evolução do número de MEIs, microempresas e empresas de pequeno porte dedicadas ao setor



FONTE ABIHPEC (Associação Brasileira da Industria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos)

comprar produtos para poder fazer a manutenção em casa. Então o consumo permanece, apenas migrou para outro canal."

As oportunidades para quem quer empreender no mercado de beleza são muitas, seja em categorias já consolidadas, como salões de beleza e clínicas de estética, seja em nichos que brilharam nos últimos 12 meses, como barbearias e franquias de sobrancelha. Na maioria dos segmentos, a barreira de entrada é baixa — com um investimento de R$ 50 mil, dá para abrir um salão de bairro. Mas, para criar um negócio com potencial de crescimento, é preciso seguir três premissas básicas: apostar em segmentos específicos, que não corram risco de saturação; caprichar no atendimento, que deve combinar excelência técnica com atenção ao cliente; e fazer parcerias com fornecedores especializados, para ter acesso a produtos de primeira linha.

A beleza masculina é a grande aposta para quem quer investir em um novo nicho. Em 2016, os cosméticos usados pelos homens passaram a representar 19% do faturamento total do mercado — em 2015, a fatia era de 11%. A face mais visível dessa tendência é o recente sucesso das *barber shops*. Em sua nova encarnação, as barbearias ganharam roupagem vintage, telões com jogos de futebol e cerveja artesanal. "Como se trata de um mercado recém-descoberto pelo público, ainda há muito espaço para ocupar", diz Elton Morimitsu, analista de pesquisa da Euromonitor no Brasil.

Outro segmento que explodiu no último ano foram as franquias de sobrancelhas: hoje já são 710 unidades em todo o país, faturando R$ 244 milhões ao ano. "Esses espaços conquistam as clientes com um atendimento especializado, ausente dos salões tradicionais", diz a consultora Claudia Bittencourt, diretora do Grupo Bittencourt. Confira a seguir as histórias e as estratégias dos empreendedores que faturam milhões com propostas inovadoras em seis categorias: clínicas, barbearias, salões, franquias de sobrancelhas, e-commerce e startups.

17%

foi a variação do faturamento das franquias de Saúde, Beleza e Bem Estar, entre o primeiro trimestre de 2016 e o primeiro trimestre de 2017. No mesmo período, a variação do faturamento do franchising foi de 9,4%

FONTE ABF (Associação Brasileira de Franchising)

Setores de franquias que mais cresceram entre 2015 e 2016
(em R$ bilhões)

Saúde, beleza e bem-estar
23,198 → 26,788 (2015 → 2016) ↑ 15,5%

Serviços automotivos
4,905 → 5,475 (2015 → 2016) ↑ 11,6%

Moda
18,522 → 20,443 (2015 → 2016) ↑ 10,4%

Alimentação
37,134 → 40,391 (2015 → 2016) ↑ 8,8%

Geral
139,593 → 151,247 (2015 → 2016) ↑ 8,3%

FONTE: ABF (Associação Brasileira de Franchising)

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR | Como os brasileiros lidam com a aparência

74,8% acreditam que pessoas parecem melhores profissionais quando estão bem cuidadas. São 74,7% dos homens e 74,9% das mulheres

62,7% consideram-se pessoas vaidosas. Os vaidosos são mais frequentes entre as mulheres (67,7%) e aqueles com idade entre 18 e 34 anos (71,2%)

57,4% acreditam que produtos de beleza são capazes de melhorar a aparência. O número é maior entre as mulheres, 66,8%; entre os homens, são 47,6%

55% se importam com a opinião das demais pessoas a respeito da sua aparência física, 58% dos homens e 52,2% das mulheres pensam dessa maneira

52,6% afirmam que pessoas bonitas têm mais oportunidades na vida, a frase é verdadeira para 50,5% dos homens e 54,6% das mulheres

44,8% pretendem evitar ao máximo os efeitos do envelhecimento. Mulheres são maioria, 49,7%, homens são 39,7%

12,1% aceitariam ser menos inteligentes se pudessem ser mais bonitos — são 14,1% das mulheres e 10% dos homens

O que fazem para se cuidar e ficar mais confiantes com sua imagem

40,5% gastam com roupas, calçados e acessórios

39,3% cuidam das unhas

38% cuidam dos dentes

35,4% controlam o peso

34,5% usam cremes para a pele

26,9% pintam o cabelo

25,2% usam maquiagem

21% fazem depilação

13,1% visitam salões de beleza

Como escolhem produtos e serviços de beleza e estética

62% escolhem marcas conhecidas e com preço melhor

11,2% compram marcas especializadas ou de linhas profissionais

9,3% compram marcas indicadas, por amigos, médicos, profissionais etc.

8,8% escolhem marcas que têm os menores preços

5,9% compram a marca mais famosa, mesmo que seja mais cara

FONTE: "SIGNIFICADOS DA BELEZA, AUTOIMAGEM E CONSUMO", SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) E CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas)

CLÍNICAS

Tratamentos de ponta

Combate à celulite, depilação, emagrecimento, bronzeamento artificial: nos últimos três anos, a popularização dos serviços de estética fez com que as clínicas se dividissem em nichos, relacionados às diferentes necessidades dos consumidores brasileiros. "Esse movimento favorece os pequenos empresários e MEIs, que podem encontrar o seu espaço no mercado, sem precisar concorrer diretamente com as grandes clínicas", diz Diego Smorigo, consultor de beleza e estética do Sebrae-SP. Na outra ponta, negócios já consolidados apostam em equipamentos hi-tech para conquistar clientes antenadas com as últimas tendências. Quem está começando agora deve criar um cardápio de serviços bem enxuto, e só depois ampliar o leque. Para quem já está no mercado, a recomendação é frequentar feiras internacionais e testar com frequência novos tipos de tratamento.

COMO ENTRAR NESSE MERCADO

Atualização constante
A barreira de entrada não é necessariamente alta: é possível abrir uma clínica com um capital inicial de R$ 150 mil. Mas, para que o empreendimento se mantenha competitivo, é preciso investir continuamente em novos equipamentos e em capacitação

Faça as contas
Como os serviços — e os materiais usados — são muito específicos, as clínicas costumam recorrer a fornecedores especializados, que praticam preços mais altos. É preciso levar em conta esse custo ao estabelecer o preço dos tratamentos.

Na hora certa
O público feminino valoriza a pontualidade nos horários de atendimento. "Se a clínica estiver localizada em uma região comercial, pode ser necessário disponibilizar mais profissionais nos horários de pico", diz Giuliana Grinover, sócia da AGR Consultores.

COMO EVITAR ARMADILHAS

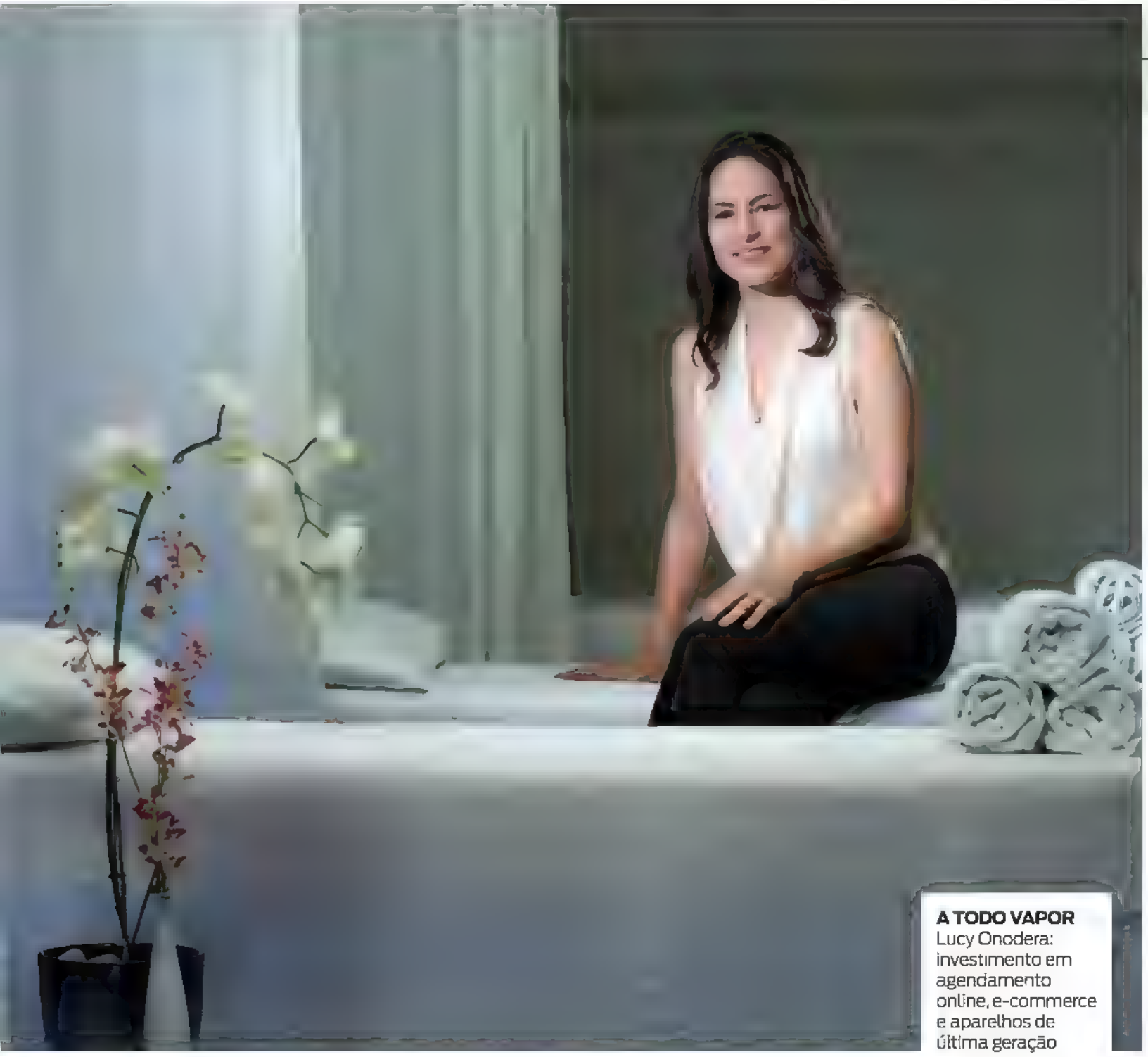
Não fique para trás
As clientes querem saber tudo sobre aquele último tratamento que viram na internet. Se o empreendedor não souber do que se trata, vai perder mercado. Vá a feiras e encontros de beleza e fique de olho nos blogs e grupos de redes sociais dedicados ao assunto.

De olho na fiscalização
Alguns procedimentos realizados nas clínicas estéticas exigem a presença de profissionais técnicos responsáveis — ou até mesmo de médicos, para procedimentos mais invasivos. Atenda às determinações da legislação.

Afinidade com a área
Se não tiver nenhuma ligação com a área de beleza, ou nenhuma afinidade com terapias corporais, não abra uma clínica. É preciso ter prazer em buscar novos tratamentos e prestar um serviço de qualidade às pessoas.

FOME DE INOVAÇÃO

A Onodera tinha apenas três unidades próprias quando **Lucy Onodera**, 37 anos, passou a atuar no negócio criado pela mãe — Edna Onodera, 61 anos, uma das primeiras empreendedoras a investir em clínicas de estética no país. Foi de Lucy a ideia de adotar o modelo de franquias. "Era preciso expandir, e a franquia era a melhor maneira de fazer isso", diz. Também foi a herdeira que resolveu diversificar os formatos em 2014, para se adequar à crise. "Criamos uma clínica mais enxuta, sob medida para cidades menores." Hoje, a rede conta com 55 clínicas, entre unidades próprias e franqueadas. No ano passado, o faturamento cresceu 6%, uma vitória em tempos de recessão. "A brasileira associa beleza com qualidade de vida. Por isso, não deixa de se cuidar, nem mesmo na crise. Para 2017, está prevista a abertura de 12 novas clínicas. A estimativa é crescer 15% — entre janeiro e junho, o crescimento acumulado foi de 9%. Segundo Lucy, a principal estratégia para manter a liderança no segmento é inovar sempre. "Todas as novidades nacionais e internacionais são testadas no nosso centro de pesquisa e desenvolvimento", diz. "O próximo lançamento, em setembro, é um aparelho que trata celulite com o uso de radiofrequência." A grande novidade de 2017 será o agendamento online para todos os tratamentos da marca, que estará disponível até o final do ano. Antes disso, já neste mês, entra no ar o e-commerce da Onodera, onde a usuária poderá avaliar os tratamentos da marca e fazer um check-up completo de beleza.



A TODO VAPOR
Lucy Onodera: investimento em agendamento online, e-commerce e aparelhos de última geração

TUDO PELA ESTÉTICA | Negócios em expansão focam em depilação e terapias para emagrecimento

MUDANÇA DE RUMO

Tudo começou com uma fábrica de cera depilatória fundada há 34 anos, em Balneário Camboriú (SC). Em 1996, a Depyl Action passou a oferecer serviços de depilação em clínicas especializadas. Hoje, é uma das maiores redes do ramo, com 100 unidades e faturamento de R$ 110 milhões. Segundo a herdeira Danyelle Van Straten, 40 anos, o segredo é treinar as próprias funcionárias. "Dessa maneira, evito profissionais com vícios de mercado"

XÔ, CELULITE

Celulite, flacidez e gordura localizada são as especialidades da Emagrecentro, fundada em 1987 por Edson Ramuth. A empresa, que adotou o sistema de franquias em 1994, conta com 105 unidades em operação no Brasil e uma na Colômbia. Os investimentos para a abertura de uma unidade começam em R$ 72 mil. A expectativa para 2017 é inaugurar ao menos 10 unidades.

AS DICAS DE LUCY ONODERA

Conheça seu cliente
Analise o público-alvo e mapeie as regiões onde é possível atendê-lo. "Tem gente que pensa em um modelo para a classe A e daí monta o negócio em um bairro de classe C", diz. "Claro que não vai funcionar." Depois, crie um diferencial, respondendo à pergunta: por que alguém escolheria a sua clínica e não outra qualquer?

Treine sempre
É preciso oferecer bom treinamento aos funcionários, com reciclagem constante, porque os serviços mudam a toda hora. Quem não se atualiza corre o risco de ficar defasado. "Na Onodera, aplico uma avaliação a cada três meses para saber se as pessoas estão em dia com os novos tratamentos. "

Selecione bem seus parceiros
"Um dos erros que cometemos no começo da expansão foi escolher nossos franqueados sem um critério rigoroso", diz Lucy Onodera. Para evitar problemas no futuro, estabeleça desde o início um processo rígido de seleção.

FOTO FABIANO ACCORSI/Editora Globo

BARBEARIAS

Os mais vaidosos do mundo

O Brasil é o segundo maior mercado mundial de produtos de beleza: em 2016, o setor movimentou US$ 5,3 bilhões, segundo a Euromonitor. Até 2019, a previsão é chegar a US$ 6,7 bilhões e roubar o primeiro lugar dos Estados Unidos. A vaidade declarada do brasileiro é uma das responsáveis pela popularização das barbearias temáticas nos últimos dois anos. "O público masculino está descobrindo esses espaços. Ainda é um mercado novo, em franca expansão", diz Diego Smorigo, consultor do Sebrae-SP. As novas *barber shops* têm decoração temática e um menu que inclui serviços como hidratação para barba, esfoliação e depilação. O tíquete médio é reforçado com *best-sellers* do universo masculino, como futebol, cerveja, charutos e rock'n'roll. "Os homens escolhem a barbearia pelo ambiente. Eles buscam a convivência com os amigos, o bar, o bilhar. São fiéis à experiência", diz Smorigo.

COMO ENTRAR NESSE NICHO

Mapeie o território
Ainda que o mercado esteja em alta, é preciso ter cuidado na escolha do local. "O nicho está chegando perto da saturação em algumas capitais", diz Celina Kochen, consultora especializada em franchising e varejo

Não esqueça o básico
O visual sofisticado ajuda a causar uma boa impressão Mas não adianta investir tudo em móveis e descuidar do mais importante: profissionais capacitados e bem treinados.

Crie espaços privados
Os homens prezam a privacidade na hora de cuidar da beleza. Crie ambientes reservados para pedicure e manicure, por exemplo

COMO EVITAR ARMADILHAS

Não se perca na multidão
Como em outros negócios de beleza, as barbearias têm baixa barreira de entrada. Tratamentos de ponta, variedade do cardápio de bebidas e shows de rock estão entre as opções usadas pelos empreendedores para se diferenciar.

Controle os gastos fixos
Na hora de escolher o ponto, preste atenção na visibilidade e na circulação de pessoas. Depois, parta para a negociação: é fundamental que o valor do aluguel não supere 12% do faturamento mensal previsto. Com a crise, ficou mais fácil conseguir uma redução nos preços.

19%
do mercado brasileiro de beleza é ocupado pelos cuidados com a estética masculina, segundo a Euromonitor

61,9%
dos homens acreditam que cuidar da beleza é uma necessidade, e não um luxo

58%
dos entrevistados se importam com a opinião das demais pessoas a respeito de sua aparência física

FONTES: SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas)

BARBA, CABELO E CERVEJA ARTESANAL

Ao abrir as primeiras unidades da D.O.N Barber Beer em Ipanema e na Barra da Tijuca, no final de 2014, o carioca **Thompson Schemes**, 39 anos, queria atender a uma necessidade própria. "Cortar cabelo era um momento desagradável para mim. Em uma rápida pesquisa com amigos, descobri que o sentimento era unânime", diz. Havia apenas duas opções: estabelecimentos de bairro, que ofereciam o básico "barba e cabelo", ou salões unissex, com ambientes dominados por revistas de fofoca e TVs sintonizadas em novelas. "De unissex, só tinham o nome", diz Schemes. Era preciso virar o jogo. Com um investimento inicial de R$ 450 mil nas duas barbearias, o empreendedor apostou em um ambiente com decoração estilizada, revistas masculinas e telões com jogos de futebol. A cesta de serviços inclui tintura para cabelo, limpeza de pele, alinhamento capilar e coloração para barba. "Cortar cabelo e barba, qualquer um faz. O diferencial está nos tratamentos que poucos oferecem", diz. Outro chamariz é a carta com 40 rótulos de cervejas artesanais — 30% dos clientes pedem uma gelada durante os procedimentos. Em 2016, a receita da D.O.N, que já possui cinco unidades no Rio, chegou a R$ 3,5 milhões. Para 2017, considerando as duas novas lojas que entrarão em operação na capital carioca, a projeção é faturar R$ 6 milhões.

MERCADO LOCAL
Thompson Schemes, da D.O.N Barber Beer cinco un dades no Rio e faturamento de R$ 3,5 milhões

AS DICAS DE THOMPSON SCHEMES

Crie uma identidade
Vintage, clássica, roqueira: escolher um tema para a barbearia é essencial, já que o público masculino preza espaços com personalidade. "Invista na criação de uma marca, com uma identidade visual que se estenda para o site e para as redes sociais."

Padronize os serviços
Na hora de expandir, não basta abrir unidades com decoração semelhante. É preciso padronizar os serviços, para garantir a lealdade do consumidor. "A padronização traz credibilidade à marca", afirma.

Treine seus funcionários
Encontrar barbeiros habilidosos não é uma tarefa simples. "Quando abri a primeira unidade, não havia bons profissionais à disposição, então tive de começar do zero." Hoje a oferta já é maior, mas o cuidado na contratação deve ser o mesmo. "Dedique tempo para essa busca e invista em capacitação."

ESPELHO, ESPELHO MEU | De olho nos vaidosos, casas criam novos serviços

BARBA E TATOO
A decoração remete à Segunda Guerra Mundial, com soldadinhos, aviões, quadros de militares e de pin-ups. A trilha sonora é dominada por jazz, blues e rockabilly. Mas o grande diferencial da **Bunker Barbearia & Tatuagem**, localizada em Santo André (SP), é a possibilidade de fazer uma tatuagem após cortar o cabelo ou fazer a barba.

DIA DO NOIVO
Com duas unidades em Curitiba (PR) e uma em São Paulo (SP), a **Rei da Barba** aposta em um ambiente aconchegante (que inclui uma tabacaria) para oferecer serviços que vão da podologia à depilação. Para quem se prepara para subir ao altar, a barbearia também oferece o Dia do Noivo, com pacotes que incluem massagem, hidratação facial e consumo no bar.

FOTO MARCELO CORRÊA/Editora Globo

FRANQUIAS DE SOBRANCELHAS

Uma moldura para os olhos

Saúde, Beleza e Bem-estar foi o setor que mais cresceu no franchising brasileiro entre 2015 e 2016: o faturamento subiu 15,5%, quase o dobro do crescimento geral, que foi de 8,3%. Um dos destaques do segmento no ano passado foram as franquias de sobrancelhas, que tiveram um acréscimo de 3,5% no número de unidades — foram de 686, em 2015, para 710, em 2016, segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising). Para quem quer abrir uma franquia, o perigo é a saturação: verifique se já existem outras empresas do nicho na região em que pretende atuar. Aqueles que querem comprar uma unidade devem tomar cuidado com as redes que crescem muito rapidamente. Certifique-se de que a marca oferece suporte e acompanhamento para seus franqueados.

R$ 244 milhões

foi o faturamento das franquias de sobrancelhas em 2016, segundo a ABF. O número representa um crescimento de 28,8% em relação ao ano anterior

11 redes

especializadas no segmento estão em operação no Brasil. O número permaneceu o mesmo entre 2015 e 2016; o que aumentou foi o número de unidades

FONTE ABF

DE CARA NOVA Jane Muniz, do Spa das Sobrancelhas: 400 unidades, que oferecem 20 tipos diferentes de tratamento

COMO ENTRAR NESSE NICHO

Encontre uma designer
Para ter sucesso nesse segmento, é essencial contar com profissionais de alta qualidade. "Procure pessoas que tenham realizado cursos na área e sejam capazes de executar uma grande gama de serviços, da pigmentação de sobrancelhas à implantação de fios. Essas profissionais atraem um público que era mal atendido nos salões", diz Claudia Bittencourt, diretora-geral do Grupo Bittencourt.

Cheque o valor do investimento
Os valores para comprar uma franquia (ou microfranquia) de sobrancelhas variam muito. Segundo levantamento da ABF, os investimentos começam em R$ 43 mil, para modelos mais enxutos, e chegam a R$ 395 mil, para clínicas mais equipadas.

COMO EVITAR ARMADILHAS

Para quem vai franquear
Assim como ocorreu com as marcas de cupcake, é natural que, em algum momento, o mercado passe por um processo de saturação. "Sobrarão as redes mais estruturadas, com os melhores serviços e que oferecem capacitação aos franqueados", diz a consultora Claudia Bittencourt.

Para quem vai comprar uma franquia
"Antes de escolher a marca, visite diversas unidades e converse com os franqueados", diz Celina Kochen, consultora especializada em franchising e varejo. "Verifique como é o processo de treinamento e o suporte oferecido." Vale ainda investigar se a empresa aposta em novos serviços e se tem uma linha própria de produtos.

DIAGNÓSTICO DO OLHAR

Durante seis anos, entre 2001 e 2007, **Jane Muniz**, 37 anos, comandou um salão de beleza tradicional no bairro do Méier, zona norte do Rio de Janeiro. Ao perceber que o ato de tirar a sobrancelha era uma tortura para as clientes, decidiu investir em uma cabine dentro do salão, para tornar o ritual mais relaxante. A demanda superou todas as expectativas: em pouco tempo, descobriu que tinha um novo nicho em suas mãos. O aluguel de uma sala comercial no

mesmo bairro do Méier, em 2007, deu início à história do Spa das Sobrancelhas. "Na época, não existia nada do tipo no Rio", diz Jane, para quem a segmentação é o futuro dos salões. "Quando você quer um profissional para resolver alguma coisa, não procura um clínico geral, mas sim um especialista", afirma. Depois de vender o salão original e abrir a segunda unidade do Spa, em 2008, Jane começou a ser procurada por empreendedores interessados em comprar uma loja da marca. Por conta disso, em 2012, decidiu adotar o sistema de franchising. Para conquistar clientes, a estratégia foi focar em uma ampla gama de serviços (são mais de 20, de design de sobrancelhas a dermopigmentação), aliada a um trabalho de diagnóstico. "O cuidado com as sobrancelhas é mais do que uma questão de estética: envolve a autoestima da cliente", diz a fundadora. Hoje, a rede conta com mais de 400 spas em operação — cada unidade requer investimentos a partir de R$ 100 mil. Em 2016, o faturamento foi de R$ 93 milhões — para 2017, a meta é superar os R$ 100 milhões.

AS DICAS DE JANE MUNIZ

Aposte em produtos próprios
Com a crise, as mulheres reduzem a ida às clínicas e querem fazer a manutenção em casa. "A venda de uma linha própria é uma alternativa para atender a essa demanda e elevar a receita", diz Jane. Para baratear o custo, dedique-se apenas ao desenvolvimento e terceirize a produção.

Treine consultores, não técnicos
É preciso que as profissionais tenham paciência e sensibilidade para entender a necessidade da cliente "Muitas mulheres procuram o spa antes de uma entrevista de emprego, por exemplo. É preciso entender o que a cliente procura para sugerir o melhor tratamento", afirma Jane.

QUEM TAMBÉM CHEGOU LÁ

Conheça outras redes em franco crescimento

SOBRANCELHAS E CUTÍCULAS
Depois de tentar sete negócios diferentes em 12 anos, a mineira Luzia Costa, 37 anos, decidiu investir na área de beleza. Durante os cursos de estética, descobriu que tinha um talento especial para as sobrancelhas. A primeira unidade da **Sóbrancelhas** foi aberta em 2013, em Taubaté, interior de São Paulo. "Achei que, se focasse em um nicho, poderia me diferenciar e oferecer uma capacitação melhor para a equipe", diz Luzia. Hoje, a rede tem 200 unidades — em 2016, o faturamento foi de R$ 50 milhões. Agora, Luzia investe em mais uma rede, a Beryllos, dedicada às unhas: a empreendedora criou um método inovador para tirar a cutícula, usando uma broca adaptada Por enquanto, foram abertas dez unidades.

EXPANSÃO GLOBAL
Design de sobrancelhas, depilação facial e hidratação são alguns dos serviços oferecidos pela **Sobrancelhas Design**, rede de franquias com sede em Fortaleza (CE) e que iniciou as atividades em 2013. A marca, fundada por Marcos Barriviera, 47 anos, possui 405 unidades e já cruzou fronteiras, com lojas em operação nos Estados Unidos e na Guatemala. Os investimentos variam de R$ 115 mil a R$ 350 mil.

FOTO MARCELO CORREA/Editora Globo

SALÕES

Momento de reinvenção

Entre todos os segmentos de beleza, os salões foram os que mais sentiram os efeitos da crise. Embora não tenham deixado de ir ao cabeleireiro, as clientes passaram a espaçar mais as visitas, fazendo a manutenção dos cabelos em casa. Para manter o faturamento, os estabelecimentos precisaram se reinventar, apostando em segmentação (com estabelecimentos só para cabelos louros ou crespos, por exemplo), serviços *express* (cabelo, mãos e pés em 45 minutos) ou diversificação (agregando outros negócios no mesmo espaço, como brechós ou revistarias). Outra solução encontrada foi reforçar a venda de produtos. "O cabeleireiro é a melhor pessoa para fazer a venda, porque o cliente confia nele", diz Diego Smorigo, do Sebrae-SP. Mas a maior reinvenção do setor ainda está por vir: a Lei do Salão-Parceiro, aprovada no final do ano passado, tem tudo para acabar com a informalidade desse mercado, profissionalizando as relações e melhorando o nível do atendimento.

82%
dos profissionais dos salões de beleza não têm formação técnica específica

55%
dos donos não fizeram cursos de gestão ou negócios

70%
não formalizam os contratos com os profissionais autônomos

46%
controlam os custos por meio de agendas e cadernos; 22% utilizam sistemas específicos para controles financeiros; 19% usam planilhas de Excel

FONTE Sebrae-SP

COMO ENTRAR NESSE MERCADO

Obedeça à regulamentação
Siga à risca as regras determinadas pela vigilância sanitária — para ter acesso às normas, consulte a prefeitura da sua cidade. Preste atenção também às questões hidráulicas e elétricas, fundamentais para o funcionamento do negócio.

Busque fornecedores especializados
Na hora de escolher os produtos que irá utilizar, encontre fornecedores que disponibilizem itens profissionais. O cliente espera encontrar artigos exclusivos. Por isso, não é recomendável adquirir cosméticos no varejo.

COMO EVITAR ARMADILHAS

Combata as perdas
O desperdício de materiais (xampus, tinturas etc.) é uma das principais reclamações dos donos de salão. O fracionamento do produto (com medidas exatas para cada aplicação) e o compartilhamento de custos com os profissionais são boas práticas

Organize a agenda
Um dos maiores problemas dos salões é a falta de eficiência na organização da agenda. Fique de olho nos profissionais que não mantêm seus horários atualizados, ou nos clientes que esquecem de avisar com antecedência sobre atrasos ou desistências

RUMO AO VAREJO

Em dezembro de 2016, a inauguração de um quiosque no shopping Iguatemi, em São Paulo, marcou a entrada da tradicional rede de salões Studio W Cabeleireiros na área de varejo. Além de vender produtos de grandes marcas como Kérastase e Redken, a loja oferece diagnósticos capilares e indica os melhores tratamentos. "A operação reforça a receita e gera fluxo para o salão", diz **Rosângela Barchetta**, 54 anos, sócia-proprietária da rede ao lado do cabeleireiro Wanderley Nunes. O avanço rumo ao varejo não para por aí. Em julho, será lançado o e-commerce da Studio W, com mais de 270 marcas. "Pensamos na loja online como um instrumento de relacionamento, que nos permite interagir com clientes de fora de São Paulo", diz Rosângela. A aprovação da Lei do Salão-Parceiro, no ano passado, foi celebrada pelos sócios, já que contribuirá para reduzir riscos trabalhistas e tributários. O Studio W já operava no modelo de parceria há alguns anos, com contratos estabelecendo direitos e deveres dos profissionais. "Faltava apenas a homologação nos sindicatos, que é uma das boas novidades da lei", afirma a empreendedora. A rede, que conta com sete unidades em shopping centers no estado de São Paulo, cresceu 4% em 2016 — os sócios não revelam o faturamento.

CANAL ABERTO Rosângela Barchetta, do Studio W: quiosques em shopping e e-commerce com 270 marcas

OUTROS CAMINHOS | As estratégias dos empreendedores para conquistar clientes e aumentar a receita

SERVIÇOS SEGMENTADOS
Focar em nichos é uma das táticas dos salões para segurar os clientes. Localizado na zona norte de São Paulo (SP), o Studio Lins, da empreendedora Cidinha Lins, 42 anos, é direcionado para mulheres de cabelos loiros e platinados. "O faturamento bruto mensal varia de R$ 600 mil a R$ 700 mil", diz Cidinha.

SEM ADITIVOS
A febre de produtos naturais também chegou aos salões de beleza, que apostam em itens como óleos e cosméticos veganos, algodão orgânico e fragrâncias naturais. O Laces and Hair, de São Paulo, utiliza produtos feitos com matéria-prima orgânica. Já o Espaço Surya Brasil oferece hidratação capilar vegana.

RUMO À PROFISSIONALIZAÇÃO

A aprovação da Lei 13.352/16, conhecida como Lei do Salão-Parceiro, deve revolucionar o mercado de salões de beleza no país. Hoje, na grande maioria dos estabelecimentos, os profissionais de beleza atuam como autônomos, recebendo comissão pelos serviços, de maneira informal. Pelas novas regras, os salões poderão assinar contratos de parceria (homologados pelo sindicato) com esses profissionais, que constituirão MEIs ou microempresas e trabalharão sem vínculo empregatício. A arrecadação de impostos será compartilhada. "A lei terá dois efeitos práticos a médio e longo prazo", diz Diego Smorigo, consultor do Sebrae-SP. "Por um lado, os salões com melhor estrutura vão atrair os profissionais mais talentosos Por outro, cabeleireiros com uma vasta carteira de clientes poderão escolher onde querem trabalhar."

AS DICAS DE ROSÂNGELA BARCHETTA

Dedique tempo à gestão de pessoas
É o cuidado na escolha da equipe que determina o sucesso e a longevidade do salão. "Contrate devagar e, se preciso, demita depressa. Se não souber gerir pessoas, nem pense em abrir um salão", diz Rosângela.

Defina processos
Formalize e acompanhe todos os processos executados dentro de um salão, da aplicação de tintura ao atendimento na recepção. "Para ganhar credibilidade e prosperar, uma rede precisa ter padrões rígidos."

Finanças em dia
"A maioria dos empreendedores de beleza se perde nas contas", diz Rosângela. É importante lembrar que os profissionais do salão, que trabalham por comissionamento, recebem imediatamente — para o dono do empreendimento, o retorno demora um pouco mais. "Quando o negócio é bem gerido, a margem de lucro chega a 6%, no máximo."

FOTO FABIANO ACCORSI/Editora Globo

E-COMMERCE

Prateleira digital

O consumidor venceu a resistência inicial e se habituou a comprar produtos de beleza pela internet. "Hoje é comum o cliente ir à loja, tirar uma foto do produto e depois comprar online", diz Diego Smorigo, do Sebrae-SP. Em 2016, o segmento de Cosméticos, Perfumaria e Saúde ficou com o quarto lugar no ranking do e-commerce nacional, respondendo por 11,2% dos pedidos e muito próximo dos líderes Moda e Acessórios (13,6%), Eletrodomésticos (13,1%) e Livros/Assinaturas (12,2%). Embora este seja um mercado em crescimento, é preciso cuidado na escolha do público-alvo. "Quem abre um e-commerce entra na concorrência com grandes varejistas", diz Luan Gabellini, fundador da Betalabs, especializada em plataformas para e-commerce. A solução é apostar em nichos como beleza masculina, terceira idade ou linhas infantojuvenis.

R$44,4 bilhões

foi quanto faturou
o e-commerce no Brasil em 2016; o setor teve um crescimento nominal de 7,4% em relação ao ano anterior

48 milhões

de consumidores
fizeram compras online no ano passado; o número representa uma alta de 22% em relação a 2015

FONTE: Ebit

COMO ENTRAR NESSE MERCADO

Segmentar é preciso
Concorrer com varejistas já consolidados é uma tarefa hercúlea. Faça uma pesquisa de mercado e invista em segmentação. Entre os nichos em alta, estão os produtos para homens, os dermocosméticos, os itens para a terceira idade e os produtos para depilação. "A segmentação permite formar uma base de clientes mais fidelizada", diz Gabellini, da Betalabs.

Venda pelo celular
De acordo com o relatório Webshoppers, 21,5% das compras online em 2016 foram feitas via celular — em 2015, eram apenas 12%. Invista em um site responsivo, que permita ao usuário comprar em poucos cliques: o custo é bem menor que o de um aplicativo. Para atrair clientes, faça posts em redes sociais como Instagram, ou crie vídeos para o YouTube.

COMO EVITAR ARMADILHAS

Não descuide da plataforma
O pior erro que o empreendedor pode cometer é colocar a foto e uma breve descrição do produto, e ficar esperando os clientes comprarem. "É preciso investir em conteúdo, com explicações sobre a utilidade do cosmético e o modo de aplicação", diz Gabellini, da Betalabs. No site, deve ser possível buscar por categoria, por marca ou por preço. "A categorização de produtos ajuda a incrementar as vendas."

Visibilidade já
Engana-se quem acha que SEO é coisa para gigantes. Existem diversas estratégias para ajudar a aumentar a visibilidade do seu site — sem gastar um centavo. Encontrar o domínio ideal, personalizar nomes de arquivos de imagens de acordo com os produtos e inserir descritivos nos códigos de programação são algumas das táticas mais empregadas.

PIONEIRISMO ONLINE

O setor de beleza sempre fez parte da vida de **Alexandre Serodio**, 42 anos — filho do ex-presidente da Avon para a América Latina Ademar Serodio. Em busca de um empreendimento próprio, Alexandre se tornou sócio de um salão de beleza em São Paulo, em 2006. Ao perceber que o negócio estava com dificuldades, sugeriu investir na única área que dava dinheiro: a venda de produtos por telefone. Para ganhar escala, resolveu levar o modelo para o mundo online. Surgia assim o e-commerce Beleza na Web. Mas, no final de 2007, as lojas virtuais ainda engatinhavam no Brasil. Para enfrentar a desconfiança dos clientes, Serodio criou um sistema de diagnóstico online. A cliente informava o tipo de cabelo, a cor e o problema que desejava resolver: com esses dados, o site recomendava os produtos. Em paralelo, Serodio apostou em conteúdo relevante, disponibilizando informações práticas sobre cada item. A estratégia seguinte foi fechar parcerias com profissionais famosos para a produção de vídeos com dicas de beleza — a lista inclui o cabeleireiro Celso Kamura e o maquiador Kaká Moraes. Hoje, o Beleza na Web atrai uma média de 6 milhões de visitantes por mês: em 2016, o faturamento foi de R$ 200 milhões. No final do ano passado, Serodio abriu a primeira unidade física, uma loja-conceito no bairro de Moema (SP). "Abri para reforçar a marca e dar a oportunidade aos clientes de experimentar pessoalmente os produtos", diz.

MENU COMPLETO
Alexandre Serodio, do Beleza na Web: 15 mil produtos e 6 milhões de visitantes por mês

AS DICAS DE ALEXANDRE SERODIO

Atenção ao portfólio
Não adianta montar um e-commerce e oferecer produtos que são facilmente encontrados em qualquer estabelecimento comercial. "Não vendemos cosméticos que podem ser comprados no supermercado", diz Serodio. Para se diferenciar, é preciso estabelecer parceria com os fabricantes. "No Beleza na Web, são mais de 250 marcas parceiras, muitas de linhas profissionais."

Cuide da logística
Um dos maiores desafios dos varejistas online é levar seus produtos para todo o Brasil. "Investir em distribuição nacional é essencial", diz Serodio. Para empresas com baixos volumes de vendas, os especialistas recomendam os Correios, que entregam para todo o país por taxas competitivas. Para volumes maiores, vale a pena fazer parceria com transportadoras, com serviços mais ágeis, mas preços mais caros.

DIVERSIFICAÇÃO | Empreendedores apostam em assinaturas e lojas enxutas

REMESSA MENSAL
Ao custo de R$ 70 por mês, o usuário recebe uma caixa com valor mínimo de R$ 100 em produtos de beleza masculina. É assim que funciona o modelo de assinatura do Men's Market, criado em 2015. Especializado em produtos para cabelo, barba, corpo e acessórios, o site aposta em conteúdos próprios, divulgados em um blog e em um guia de estilo. Atualmente, o clube de assinaturas conta com 2 800 sócios

SEGMENTAÇÃO
Foram seis anos de desenvolvimento de produtos até que Michelle Marques, 39 anos, colocasse no ar o e-commerce que leva seu nome. A acupunturista mineira vende uma linha própria com apenas três itens para a prevenção e redução de celulite e estrias. Com forte atuação no Instagram (mais de 1 milhão de seguidores), faturou R$ 2,5 milhões em 2016. "Para este ano, o plano é chegar a R$ 3,6milhões", diz.

FOTO GABRIEL RINALDI/Editora Globo

STARTUPS

Tecnologia a serviço da estética

Aplicativos para agendamento de horário em salões, plataformas de gestão para otimizar os negócios dos centros de estética, programas que criam estampas customizadas para as unhas: aos poucos, as startups começam a despertar para o bilionário mercado de beleza. "Trata-se de um segmento muito promissor, tanto para startups que querem criar novos serviços quanto para aquelas que pretendem focar no desenvolvimento de produtos", afirma Alan Leite, CEO da Startup Farm, uma das maiores aceleradoras da América Latina. "Há áreas pouco exploradas, como hardwares que sejam capazes de analisar a saúde da pele, ou softwares que ajudem a escolher os produtos de acordo com o perfil do cliente."

COMO OS BRASILEIROS ESTÃO INOVANDO NO SETOR

Modelos incluem plataformas para profissionais e softwares de recomendação

Escolha inteligente

A paulistana Brand Lovers, da empreendedora Pollini Jorio, foi uma das dez selecionadas na edição 2017 do programa Sephora Accelerate, voltado para startups na área de beleza (*leia box ao lado*). O aplicativo utiliza inteligência artificial para indicar produtos para as usuárias, de acordo com suas características físicas (tipo de pele e cabelo) e suas preferências (cores, texturas, ingredientes).

LinkedIn no espelho

A alta rotatividade de profissionais é uma das características do segmento. Para tentar resolver o problema, a plataforma Carreira Beauty permite que cabeleireiros, maquiadores, depiladoras e outros profissionais montem currículos e se conectem com os donos de estabelecimentos. O site também está aberto aos donos de salões, que podem ofertar vagas de empregos. Atualmente, são 138 mil profissionais cadastrados.

Plataforma de gestão

Criada em 2013 em São Paulo, a AVEC é uma plataforma que ajuda os profissionais de beleza a controlarem processos de gestão. As funcionalidades incluem gestão de estoque, agendamento de serviços, desenvolvimento de apps personalizados, alternativas para meios de pagamentos e produção de conteúdo. Entre os mais de 1.500 clientes, estão nomes como MG Hair Design e Retrô Hair.

Maquiagem itinerante

Nas ruas de São Paulo desde março de 2016, a Hey Pretty se inspirou no modelo dos foodtrucks para criar um negócio de beleza sobre rodas. Voltada para o público adolescente, a startup da estudante de moda da FAAP Victoria Romano, 23 anos, também possui uma linha própria de maquiagem com cem produtos. "O truck funciona como showroom. Participamos de bazares e feiras, além de fazermos formaturas, aniversários e eventos fechados", diz.

No dia 9 de julho, às 7h30, o programa **Pequenas Empresas & Grandes Negócios,** da **TV GLOBO,** exibe uma reportagem sobre um clube de assinatura de produtos para a pele negra. Haverá reapresentações às 8h30, na **GLOBONEWS;** e no **CANAL FUTURA,** no dia 10, às 16h30, no dia 11, às 5h, e no dia 16 de julho, às 15h.

BELEZA ACELERADA

A rede de lojas francesa Sephora criou um programa de aceleração voltado para mulheres que tenham aberto startups na área de beleza. A iniciativa, que está na segunda edição, seleciona dez empreendedoras dos Estados Unidos, Canadá, México e Brasil: as vencedoras participam de um curso de uma semana em São Francisco, nos EUA, e têm direito a seis meses de mentoria. Ao final, fazem um pitch para investidores. Podem participar startups em fase inicial, mas que já tenham um protótipo. Em 2017, uma das selecionadas foi a paulistana Brand Lovers. **www.sephorastands.com/accelerate**

APP MILIONÁRIO
Alexandre Kleis, do Beauty Date: 6 mil salões cadastrados e aportes no valor de R$ 31,3 milhões

SALÃO NA PONTA DOS DEDOS

A entrada no mercado de beleza não foi planejada. Depois de vender as suas duas primeiras startups, Agenda Fácil e Agenda Saúde, o catarinense **Alexandre Kleis**, 30 anos, buscava outra ideia de negócio para investir. "Toda minha experiência era com agendamentos online. Pesquisando o mercado, me dei conta de que o segmento de beleza era particularmente forte", diz. Com o lançamento do app Beauty Date, em novembro de 2015, Kleis entregou uma plataforma de funcionamento simples: o usuário baixa o aplicativo, faz o cadastro e agenda, gratuitamente, o dia e a hora em que pretende ir ao salão de beleza, com a possibilidade de escolher o profissional de sua preferência. Para os salões, o app otimiza a gestão de agendamentos e também serve como uma plataforma de marketing — é possível anunciar promoções, por exemplo. O modelo de negócio é baseado em assinatura, ao custo de R$ 69,90 ao mês para o estabelecimento. "Outras startups já tentaram cobrar uma porcentagem de serviços. Mas os donos de salão já dividem os ganhos com os profissionais e não querem mais um sócio", diz. O modelo chamou a atenção do fundo Valor Capital Group, que fez dois aportes: um de R$ 3,3 milhões, em 2014, e outro de R$ 28 milhões, em 2016. Atualmente, a plataforma conta com 6 mil salões de beleza cadastrados — o aplicativo já foi baixado 500 mil vezes.

INSPIRAÇÃO GLOBAL | Empreendedores apostam em personalização e hora marcada

UNHAS CUSTOMIZADAS
Baseada em São Francisco, nos Estados Unidos, a Preemadonna criou o Nailbot — um equipamento que se conecta ao smartphone da usuária, permitindo que ela crie seus próprios desenhos e depois os imprima diretamente nas unhas. A empresa já recebeu aportes no valor de US$ 400 mil.
www.preemadonna.com

SERVIÇOS ON DEMAND
Criado por Carpan Sanghvi em Mumbai, na Índia, o My Glamm é um marketplace para profissionais interessados em oferecer seus serviços com hora marcada. Com um toque no celular, o usuário pode agendar desde serviços básicos, como corte e tintura, até mais complexos, como esfoliação e megahair.
www.myglamm.com

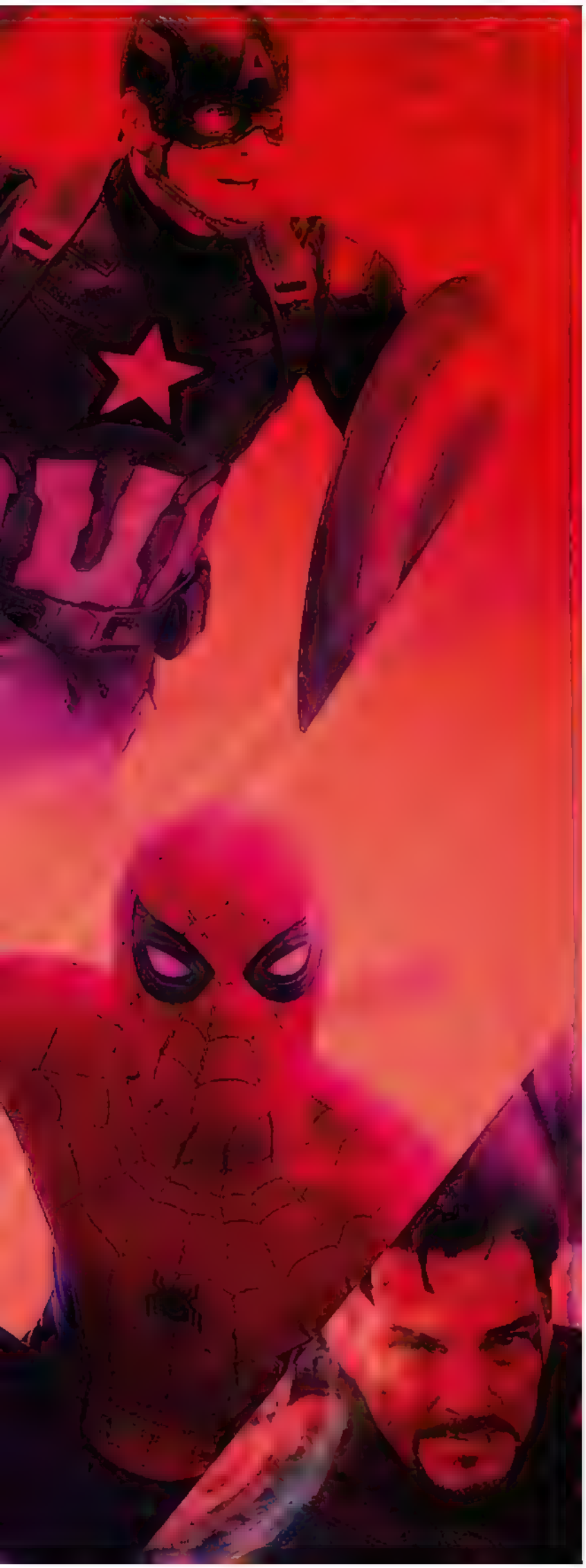
FAÇA SEU XAMPU
Fundada em Connecticut, a Function of Beauty levou ao extremo a tendência da personalização. No site, é possível encomendar xampus e condicionadores sob medida. O usuário descreve seu tipo de cabelo, escolhe um aroma e aguarda o resultado em casa. A startup já recebeu mais de US$ 10 milhões em aportes.
www.functionofbeauty.com

FOTO GUILHERME PUPO/Editora Globo

COMO A MARVEL CONQUISTOU O UNIVERSO

Todo empreendedor quer dominar o seu setor da mesma maneira que a fábrica de heróis comanda Hollywood. Conheça os três segredos da Marvel para chegar lá

Por Nicole Laporte, da *Fast Company*



Uma imensa criatura, que mais parece uma lula gigante, ameaça incendiar a tela com suas chamas. Até que uma voz poderosa dá o alarme: "Agora, o destino do universo está em suas mãos". O que se segue é um desfile de batalhas espaciais, máquinas que desafiam a imaginação e cenas engraçadíssimas — tudo ao som de um hino *glam rock* dos anos 1970, *Fox on the Run*. Lançado em dezembro do ano passado, o trailer de *Guardiões da Galáxia, Vol. 2* rapidamente se transformou em um dos maiores fenômenos cinematográficos da internet. Estrelado pelos improváveis super-heróis da série (um guaxinim desaforado, um toco de árvore bebê e o brutamontes gente fina Senhor das Estrelas, interpretado por Chris Pratt), o trailer foi assistido 81 milhões de vezes em apenas 24 horas, e a música-tema do filme chegou ao topo da parada do iTunes. Ao tomar conhecimento dos números, James Gunn — que dirigiu e escreveu o roteiro do primeiro título da série (um sucesso de US$ 774 milhões), e também este novo capítulo — correu para o Facebook e comemorou. "Este é o trailer mais visto da história dos estúdios Marvel. Sem brincadeira. Não estou acreditando."

Para a Marvel, bater os próprios recordes já virou rotina. *Guardiões Vol. 2* é o 15º filme lançado pelo estúdio desde que a marca começou a produzir os próprios longas-metragens, há nove anos. Todos foram sucessos avassaladores. Além dos impressionantes números de bilheteria (somados, os filmes arrecadaram mais de US$ 10 bilhões em todo o mundo), é preciso levar em conta também a receita vinda de brinquedos, perfumes e dos mais variados produtos licenciados — que incluem até mesmo cruzeiros turísticos. Não restam dúvidas de que a Disney, que comprou a Marvel em 2009 por US$ 4 bilhões, está feliz com o retorno sobre esse investimento.

O braço hollywoodiano da empresa é chamado de Universo Cinematográfico Marvel. Seu gigantesco êxito provocou uma transformação radical na maneira como Hollywood vê os filmes de super-heróis. "Hoje em dia, qualquer release traz o termo 'universo cinematográfico'", diz Joe Keating, autor de quadrinhos que já trabalhou para a Marvel e para a DC Entertainment. Quem inventou a estratégia foi a Marvel: em vez de lançar um filme isolado para cada personagem dotado de poderes, a empresa decidiu criar um grande universo, onde as narrativas dos superheróis se cruzam e se complementam. Seguindo o exemplo, a Universal desenvolveu a série "Monstros da Universal", que abrigará os monstros lançados pelo estúdio nas décadas de 1930 e 1940 — Homem Invisível, Drácula, Lobisomem, A Noiva de Frankenstein. O primeiro filme da série foi lançado em junho: *A Múmia*, com Tom Cruise.

A Legendary Pictures reuniu no mesmo pacote outro grupo de criaturas, que inclui King Kong e Godzilla (o primeiro capítulo dessa iniciativa foi *Kong: A Ilha da Caveira*, que alcançou um resultado modesto nas bilheterias). Já a Paramount está retomando os personagens ligados à linha de brinquedos da Hasbro: o cronograma traçado para os próximos dez anos prevê vários filmes da franquia *Transformers*. Existem ainda planos para G.I. Joe (*Comandos em Ação*, no Brasil), *Micronautas* e *M.A.S.K.* (sigla para Mobile Armored Strike Kommand). Em março deste ano, executivos da Warner Bros. anunciaram os

planos de retomar a série *Matrix*, agora sob o conceito de Universo Matrix, ocupado por diferentes personagens. E a Disney, tão bem-sucedida no retorno de *Guerra nas Estrelas*, considera a volta do mundo de *Tron*, clássico da ficção científica dos anos 1980.

A Marvel, por sua vez, turbinou sua capacidade de produção e pretende lançar três filmes por ano. O estúdio vem comprovando que os universos povoados por personagens fantásticos podem ter o mesmo impacto positivo das mais modernas plataformas tecnológicas — desde que sejam concebidos da maneira certa. Esses ecossistemas consolidados permitem assumir riscos criativos, que muitas vezes resultam em lucros consideráveis.

Com frequência, porém, muitas empresas tentam conseguir os mesmos resultados sem levar em conta todas as estratégias envolvidas. É o caso da velha arqui-inimiga da Marvel, a DC Entertainment. Apoiada pela Warner Bros., sua empresa-mãe, a DC tentou superar a Marvel lançando seu próprio "universo ampliado" de personagens. No ano passado, esse esforço se traduziu em dois filmes: *Batman vs Superman: A Origem da Justiça* e *Esquadrão Suicida*. Ambos decepcionaram o público e tiveram desempenho abaixo do esperado nas bilheterias. Resta ver se *Mulher Maravilha* será capaz de reverter esse quadro: até o final desta edição, o filme já havia arrecadado US$ 435 milhões em todo o planeta.

Seja qual for o desfecho dessa batalha, fica claro que não basta copiar o estilo Marvel de fazer filmes. É preciso entender a essência do seu triunfo, baseada em três pilares: a coragem de confiar nos próprios instintos, a determinação em abandonar fórmulas ultrapassadas e a constante busca por galáxias muito, muito distantes. A seguir, as principais estratégias para quem quer se transformar em um líder tão poderoso quanto a Marvel.

SUPER-HERÓI DOS NEGÓCIOS O atual presidente dos estúdios Marvel, Kevin Feige, durante evento de 2014 em Los Angeles: ele foi responsável por criar um universo onde os super-heróis se cruzam e se complementam

SEJA OUSADO, MAS NÃO TENHA PRESSA

A vida de qualquer super-herói que se preze começa com uma tragédia. Com a Marvel não é diferente: em 1996, a empresa — na época apenas uma editora de histórias em quadrinhos — entrou com pedido de falência devido à drástica queda nas vendas de HQs. Ao longo dos anos seguintes, a empresa fez tentativas canhestras de virar a mesa: assinou contratos de licenciamento com empresas menores (um deles previa a abertura de uma rede temática de restaurantes chamada Marvel Mania, nos moldes do Hard Rock Café) e vendeu os direitos de seus personagens mais icônicos para diferentes companhias, sem seguir nenhuma lógica aparente.

A virada da empresa começou a tomar forma no início dos anos 2000, quando o executivo Kevin Feige foi chamado para dar um trato na área de cinema da Marvel. Uma de suas primeiras providências foi tentar comprar de volta os direitos de personagens que haviam sido vendidos na década anterior. Uma das empresas procuradas foi a Artisan Entertainment, mais tarde comprada pela produtora Lionsgate. O roteirista Drew McWeeny estava presente numa reunião entre os executivos da Artisan e Kevin Feige. "Ainda me lembro das palavras do Feige. Ele disse: 'Queremos comprar de volta os direitos de todos os nossos personagens, à medida que os contratos forem vencendo. E quem sabe, mais para a frente, começaremos a colocar um personagem dentro do filme do outro, assim como fazemos nos quadrinhos. Talvez a gente até faça um filme dos *Vingadores*'. Na época, achei que Feige estava maluco", afirma McWeeny.

Embora Feige e o então CEO da Marvel, Avi Arad, tenham de fato tentado, não foi possível comprar de volta todos os direitos: as franquias *X-Men* e *Homem-Aranha* ainda pertencem, respectivamente, à Fox e à Sony. Em 2005, porém, a Marvel utilizou uma linha de crédito de US$ 525 milhões para se transformar em um estúdio independente. Feige deu início então a um sofisticado plano que previa lançar diversos personagens, em várias etapas, numa sequência de filmes interligados — a série culminaria num longa apoteótico, com a presença de diversos super-heróis. O público, é claro, não sabia da estratégia. Só os fãs mais inveterados perceberam quando, ao final do filme de estreia da Marvel (o ótimo *Homem de Ferro*), em 2008, o personagem Nick Fury surgiu numa aparição supostamente despretensiosa. A interligação entre os diferentes títulos foi se tornando mais evidente a cada novo lançamento, em um cuidadoso trabalho de construção do universo Marvel, que preparou o terreno para a chegada de *Os Vingadores*, em 2012.

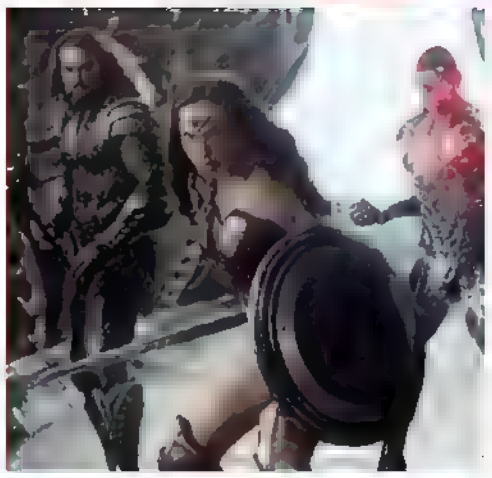
Esse planejamento silencioso e deliberado, distribuído ao longo de uma década, está na raiz do sucesso estrondoso da marca. Para perceber a sabedoria dessa estratégia, basta comparar com o que fez a DC Entertainment. Em 2014, depois da Marvel

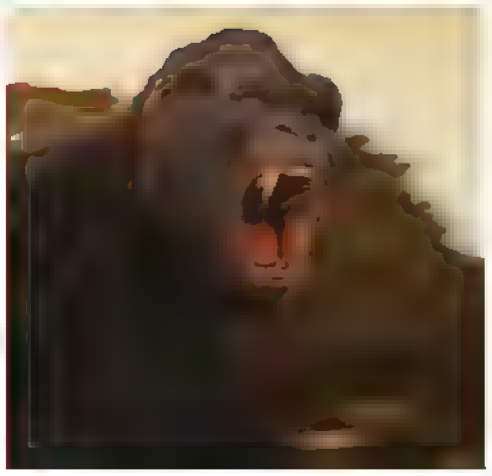
FONTES DE RECEITA
A partir de 2008, a Marvel passou a lucrar também com o licenciamento de produtos que levam a marca dos seus super-heróis: abaixo, cruzeiro com personagens dos filmes

FOTOS: ALBERTO E. RODRIGUEZ/Getty Images para Disney e CHLOE RICE/Divulgação

levar às telas o seu décimo arrasa quarteirão, *Guardiões da Galáxia*, a DC anunciou, de uma tacada só, o lançamento de dez filmes de super-heróis, com o apoio da Warner Bros.. O primeiro foi *Batman vs Superman* — descrito pelo quadrinista Joe Keating (que já trabalhou para a Marvel e a DC) como "a mais detestável tentativa de criar um universo cinematográfico à força, em vez de cultivá-lo naturalmente". Dizimado pela crítica, o filme arrecadou US$ 873 milhões de dólares — mas perdeu de longe para *Capitão América: Guerra Civil*, que ficou com US$ 1,15 bilhão.

A paciência e o planejamento de longo prazo renderam outros frutos à Marvel. Neste ano, a empresa retomou o controle criativo (embora não o financeiro) sobre o Homem-Aranha, a propriedade intelectual mais valiosa gestada nas pranchetas de Stan Lee. Em 1999, a Sony pagou cerca de US$ 7 milhões à Marvel pelos direitos de fazer filmes com o personagem. A franquia teve início em 2002, e os três primeiros títulos, com Tobey Maguire como protagonista, tiveram grande sucesso. Já os dois mais recentes, com Andrew Garfield na pele de Peter Parker, decepcionaram a crítica e não tiveram bons resultados de bilheteria — o quinto filme, *O Espetacular Homem-Aranha 2*, foi especialmente fraco. Diante disso, a Marvel procurou a Sony e propôs comprar de volta o cobiçado personagem. A Sony recusou a proposta, mas reconheceu que a série precisava de novas ideias. Os dois estúdios chegaram a um acordo: a Marvel fará contribuições criativas nos próximos lançamentos da Sony, começando por *Homem-Aranha: De Volta ao Lar*, com estreia marcada para este mês. Em troca, poderá usar o lançador de teia nos próximos filmes dos *Vingadores*.





UNIVERSOS MÚLTIPLOS Diversas companhias tentam repl car o sucesso do universo da Marvel: de cima para baixo, Tom Holland, o novo protagonista da série *Homem Aranha*; *Mulher Maravilha*, a maior aposta da CD Enter tainment; *A Múmia*, aposta da Universal; e *Kong: A Ilha da Caveira*, da Legendary P ctures

É evidente que os fãs estão animados com a parceria: afinal, o filme *Vingadores 3: Guerra Infinita*, com a presença do Homem-Aranha, está previsto para 2018. A Marvel publicou na internet um vídeo com cenas de bastidores do primeiro dia de filmagens. "Mostrei para os meus filhos", conta o roteirista McWeeny, que também edita a revista digital *Pulp & Popcorn*. "Quando eles viram Tom Holland, que vai fazer o Homem-Aranha, conversando com o Robert Downey Jr., que é o Homem de Ferro, eles ficaram loucos. A reação deles não deixa dúvidas. O longa vai arrebentar."

FAÇA DA SURPRESA UM SUPERPODER

Desde que assumiu a presidência dos estúdios Marvel, em 2007, Feige cria filmes com base num princípio simples: "Não seria demais se....?". Não seria demais se o visual dos filmes estivesse à altura do dinamismo dos quadrinhos? Não seria demais se as tramas tivessem guinadas igualmente malucas? Não seria demais se os personagens tam-

bém pudessem se reinventar? Levando para Hollywood a lógica dos quadrinhos, que costumam ter uma surpresa a cada página, os títulos produzidos por Feige apresentam habilidosas mudanças de elenco, de enredo e até na data de lançamento — muitas vezes chegando às salas quando o público menos espera.

A surpresa começa pela variedade dos filmes. É comum a mídia se referir a qualquer longa da companhia como parte do gênero "super-herói". A verdade, entretanto, é que as produções da Marvel desafiam qualquer rótulo simplista. Os primeiros *Homem de Ferro* e *Capitão América* são, a rigor, filmes de guerra; *Homem de Ferro 3* é um suspense à moda de James Bond. Recentemente, a Marvel saiu-se com uma aventura espacial, em *Guardiões da Galáxia*; com uma brincadeira científica, em *Homem-Formiga*; e com um mergulho na fantasia, em *Doutor Estranho*. Ao fugir do modelo de *Os Vingadores*, esses três últimos filmes deixaram o público surpreso — e encantado — na mesma medida. Um dos lançamentos mais surpreendentes para os fãs da Marvel foi *Guardiões da Galáxia*, em 2014. "Ninguém imaginava que aqueles personagens seriam capazes de carregar um filme", diz Keating. E até mesmo eles já passaram por uma transformação. Nas palavras do diretor James Gunn, o *Vol. 2* é um "drama emocional": na tela, o clima chega a lembrar o diretor Quentin Tarantino. "Um trecho bem grande da história trata de relacionamentos pessoais", diz Gunn.

A Marvel não tem medo de matar personagens (caso de *Vingadores: Era de Ultron* e *Doutor Estranho*), de incluir reviravoltas bruscas na trama (caso do surpreendente vilão de *Homem de Ferro 3*) ou de dar uma chacoalhada geral na trama (como quando dissolveu a agência S.H.I.E.L.D. em *Capitão América: O Soldado Invernal*). O estúdio também tem o hábito de convidar atores aparentemente inadequados para determinados papéis. Antes de fazer *Guardiões da Galáxia*, Chris Pratt era apenas o barrigudinho inteligente da série *Parks and Recreation*, exibida nos Estados Unidos pelo canal NCB. E qual diretor de

PRINCIPAIS BILHETERIAS DOS FILMES DA MARVEL

1. **US$ 1,519 BILHÃO** · OS VINGADORES · 2012
2. **US$ 1,404 BILHÃO** · VINGADORES: ERA DE ULTRON · 2015
3. **US$ 1,215 BILHÃO** · HOMEM DE FERRO 3 · 2013
4. **US$ 1,151 BILHÃO** · CAPITÃO AMÉRICA: GUERRA CIVIL · 2016
5. **US$ 821 MILHÕES** · GUARDIÕES DA GALÁXIA V.2 · 2017
6. **US$ 774,2 MILHÕES** · GUARDIÕES DA GALÁXIA · 2014
7. **US$ 714 MILHÕES** · CAPITÃO AMÉRICA 2: O SOLDADO INVERNAL · 2014
8. **US$ 677 MILHÕES** · DOUTOR ESTRANHO · 2016
9. **US$ 644 MILHÕES** · THOR: O MUNDO SOMBRIO · 2013
10. **US$ 623 MILHÕES** · HOMEM DE FERRO 2 · 2010
11. **US$ 584 MILHÕES** · HOMEM DE FERRO · 2008
12. **US$ 518 MILHÕES** · HOMEM-FORMIGA · 2015
13. **US$ 449 MILHÕES** · THOR · 2011
14. **US$ 370 MILHÕES** · CAPITÃO AMÉRICA: O PRIMEIRO VINGADOR · 2011
15. **US$ 263 MILHÕES** · O INCRÍVEL HULK · 2008

FONTE Box Office Mojo

FOTOS. DIVULGAÇÃO

elenco poderia ter imaginado o branquelo e cerebral ator britânico Benedict Cumberbatch no papel do *Doutor Estranho*? Ou Paul Rudd, o rei da comédia romântica, na pele do *Homem-Formiga*? Essas escolhas podem parecer óbvias agora, mas deixaram de cabelo em pé muitos executivos de Hollywood. Nesse momento, a Marvel está gerando alvoroço com a escalação do ator de TV Chadwick Boseman para o papel de *Pantera Negra* e de Brie Larson (conhecida por filmes independentes, como *O Quarto de Jack*) para *Capitão Marvel*. E olhe que ainda falta mais de um ano para essas estreias. Em 2014, Feige chegou a insinuar que já teria planejado todos os títulos até 2028. Não importa se isso é ou não verdade: o fato é que tudo o que a Marvel produz tem um ar de espontaneidade, e essa liberdade de fantasiar só é possível graças ao rigoroso controle exercido pela empresa sobre suas criações.

ENCONTRE SEUS ALIADOS

Embora Feige seja o responsável pelo corte final de todos os filmes, é evidente que ele não faz tudo sozinho. O desenvolvimento das histórias e do universo Marvel como um todo está sob a responsabilidade de um conselho criativo composto por seis pessoas, incluindo roteiristas e executivos. O sistema lembra o chamado Brain Trust, da Pixar (que também pertence à Disney). O conselho discute personagens, enredos e o tom de cada filme, antes mesmo de entregar o trabalho nas mãos do diretor. Foi a experiência anterior de Gunn que levou Feige a contratar o cineasta para a arriscada ópera espacial *Guardiões da Galáxia*. Gunn havia trabalhado num filme de zumbis de baixo orçamento e numa paródia independente sobre o mundo dos super-heróis. Feige achou que ele traria ideias novas ao universo da Marvel. "No primeiro filme da série, precisei de ajuda", afirma Gunn. "Eu nunca tinha dirigido uma produção tão grande, e fiquei com medo de forçar a barra. Mas aí eles disseram que eu deveria forçar a barra mais ainda. E foi o que fiz." Gunn acertou a mão na mistura entre humor, ação e surrealismo. O resultado foi uma carta branca para o *Vol. 2*.

Para uma empresa atingir todo o seu potencial, não basta ter uma equipe azeitada: é preciso talento para fazer boas parcerias. Um dos segredos da irresistível ascensão da Marvel é a sua boa relação com a Disney, que abraçou a marca e a incorporou ao seu império mundial de parques temáticos, canais de televisão e brinquedos. "A Disney é o melhor exemplo de como colocar uma propriedade intelectual em milhões de lugares ao mesmo tempo", afirma um executivo de marketing de um estúdio rival. Muitas iniciativas são óbvias, como criar uma atração dedicada ao Homem de Ferro na Disneylândia de Hong Kong, ou lançar um brinquedo dos Guardiões da Galáxia no Disney California Adventure. Mais surpreendente foi a criação de um segundo universo de super-heróis, dessa vez voltado para a televisão. Foi uma parceria entre a Disney e a Netflix que tornou possível o lançamento, a partir de 2015, de quatro séries dedicadas a personagens da Marvel: *Demolidor*, *Jessica Jones*, *Luke Cage* e *Punho de Ferro*. Ainda neste ano, estes quatro personagens vão unir forças numa quinta série, batizada de *Os Defensores*. "A Netflix nos permite contar histórias mais sombrias e mostrar os diferentes matizes dos personagens da Marvel", diz Karim Zreik, vice-presidente sênior de programação original da marca. "Esses personagens são ideais para o formato de streaming, onde é possível brincar com diferentes estilos e experimentar coisas novas." Na mesma parceria, a Netflix concordou em pagar US$ 300 milhões por ano à Disney pelos direitos de fazer streaming dos filmes mais recentes do estúdio, incluindo os títulos da Marvel.

A Disney também alimenta o sucesso da Marvel com doses lentas e intravenosas de marketing. Trailers dos filmes da Mar-

BATALHA NO STREAMING A associação entre Disney e Netflix tornou possível levar os super-heróis para o canal de streaming: na foto, Luke Cage, Stick, Punho de Ferro, Jessica Jones e Demolidor

FOTO: SARAH SHATZ/NETFLIX

DUELO DE TITÃS

Entenda as diferenças entre os maiores fabricantes de super-heróis de Hollywood

MARVEL	DC COMICS
Criação do universo cinematográfico: 2008 Projetos até o momento: 14 filmes, 10 séries de TV	Criação do universo cinematográfico: 2013 Projetos até o momento: 3 filmes, 5 séries de TV
O MUNDO A SEUS PÉS	
Nos últimos cinco anos, produziu 4 das 12 maiores bilheterias da história; o miniuniverso criado para a Netflix é um sucesso, com seis séries em produção.	Seus longa-metragens não costumam alcançar grandes bilheterias nem críticas elogiosas. Mas as séries de TV são amadas pelo público e pela crítica.
MESTRES DO UNIVERSO	
O presidente dos Estúdios Marvel, Kevin Feige, tem como prioridade agradar aos fãs dos quadrinhos; só depois se preocupa em conquistar o resto do público.	A DC Filmes tem dois comandantes: Jon Berg, um produtor de filmes experiente, e Geoff Johns, que fazia quadrinhos antes de migrar para o cinema.
ESSÊNCIA DA MARCA EM 10 PALAVRAS	
Heróis vestindo capas correm, voam e socam pessoas — fazendo piadas.	Heróis vestindo capas se arrastam devagar na chuva — sofrendo muito.
CONSELHEIROS-CRIATIVOS	
Entre os mais influentes conselheiros de Feige, estão Joe Russo e Anthony Russo, diretores de *Capitão América: Guerra Civil*.	Os preferidos do estúdio são os diretores que criam visuais estilizados, como Zack Snyder (*O Homem de Aço*) e David Ayer (*Esquadrão Suicida*).
SUPERPODER	
Conseguir produzir longas dedicados a personagens individuais antes de lançar o filme coletivo com o qual todos sonham. Exemplo: *Os Vingadores*.	Produzir séries de TV populares, que agradam principalmente aos jovens e adolescentes — além de encantar os críticos.
CALCANHAR DE AQUILES	
A Fox, que ainda detém os direitos sobre vários personagens, segue lançando filmes de sucesso, como o elogiado *Logan*, que tem Wolverine, dos X-Men, como protagonista.	Os boatos envolvendo a entrevista que Ben Affleck deu durante o lançamento de *Batman vs Superman — A Origem da Justiça*, em 2016: a aparente tristeza do ator virou meme nas redes sociais.
PARCEIRO VALIOSO	
A Disney deu à Marvel a liberdade de gastar US$ 2,5 bilhões em 14 filmes. Em troca, lucra com merchandising, brinquedos temáticos e licenciamentos variados.	Em 2016, a Warner Bros. reorganizou a sua área de filmes para criar uma divisão dedicada aos heróis da DC. As séries de TV com a marca da WB primam por histórias com foco nos personagens.
BREVE EM UM CINEMA PERTO DE VOCÊ	
Thor: Ragnarok, em novembro de 2017.	*Liga da Justiça*, em novembro de 2017.
O QUE VER NA TV	
As aventuras sombrias dos personagens Demolidor, Jessica Jones e Luke Cage no Netflix.	A série *The Flash*, com visuais pop, elenco poderoso e um tom leve de dar inveja aos filmes da Marvel.
FALHA POTENCIALMENTE FATAL	
A overdose de personagens, filmes, séries, crossovers, interações digitais e produtos licenciados pode acabar cansando até os fãs mais ardorosos.	A DC Films parece não ter um plano de longo prazo para seus heróis: os executivos vivem mudando de ideia sobre a evolução do universo cinematográfico.

vel são exibidos antes de blockbusters como *Rogue One: Uma História Star Wars*; os curtas digitais da marca vêm atrelados aos DVDs e às exibições da Disney em streaming; e há ainda parcerias com plataformas digitais como a Youku Tudou (um gigante chinês dos vídeos). Todas essas iniciativas garantem que os fãs estejam em constante contato com a Marvel. "A marca está sempre presente na cultura pop", diz McWeeny, da *Pulp & Popcorn*. Talvez a Pixar seja a única outra empresa com um nome tão sólido junto aos consumidores.

No cenário de hoje, a Marvel parece invencível. Mas existem forças capazes de derrubá-la. O estúdio já prometeu à Disney lançar uma sequência para cada novo título lançado nos próximos dois anos. Será que isso vai diminuir o fogo criativo da marca? Será que existe outro executivo capaz de desenvolver um universo de personagens poderoso o bastante para passar a perna na Marvel? Recentemente, a Fox despontou como uma concorrente à altura, ao lançar filmes mais voltados para o público adulto, como *Deadpool* e *Logan* — será que, no futuro, todos os superheróis vão se tornar violentos e profanos? E finalmente: após 15 anos de remakes e títulos derivados de outros títulos, até quando os fãs terão interesse nos mesmos personagens?

Se essa reportagem fosse uma HQ, você teria de aguardar os próximos números para descobrir as respostas. Por ora, a Marvel segue sendo a dona do Universo. Até que um arquivilão seja capaz de replicar suas estratégias milionárias — ou de criar um novo universo cinematográfico, com regras totalmente diferentes das que conhecemos hoje.

TRADUÇÃO: Beatriz Velloso

TECNOLOGIA

A NOVA CARA DO BIG DATA

Dos robôs de atendimento aos sistemas de análise preditiva, conheça as tendências e os modelos de negócio que estão fazendo sucesso no bilionário mercado de dados digitais

Thomaz Gomes
William Mur

Em um mundo cada vez mais conectado, os rastros deixados por empresas e consumidores deram origem a uma nova corrida digital. Antes considerado um conceito quase abstrato para denominar a massa de dados que circula pela web, o Big Data se revelou como uma fonte inesgotável de oportunidades para empreendedores. Startups do mundo inteiro passaram a desenvolver soluções que transformam informações perdidas na nuvem em inteligência de negócios — das plataformas de monitoramento de redes sociais aos algoritmos de inteligência artificial.

A proliferação dos smartphones, o compartilhamento de conteúdo em tempo real e a simplificação da computação em nuvem estão entre os principais fatores da popularização do Big Data. "A adoção das plataformas ficou mais barata e acessível", afirma Marcio Gadaleta, diretor de negócios para Big Data da Oracle Brasil. Com a democratização das ferramentas, empresas de diversos tamanhos e setores começaram a experimentar as possibilidades das tecnologias de dados", diz o executivo.

Nesse garimpo de bits e bytes, a organização de informações também vale ouro. É o que diz Breno Barros, diretor de inovação da Stefanini, consultoria especializada em projetos de TI. "A formação de bancos de dados confiáveis é o pilar de qualquer plataforma ou estratégia de Big Data. Existe uma grande demanda por soluções que ajudem organizações a adotar essa mentalidade e criar parâmetros para processar grandes volumes de informação", afirma.

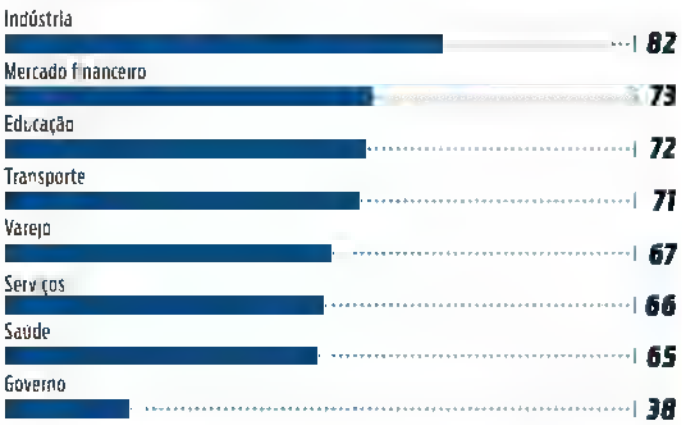
Nas páginas a seguir, você conhecerá quais são as tendências de Big Data que estão revolucionando setores da economia tradicional. Resultado de um levantamento feito com agências, consultorias e empresas de tecnologia, a reportagem também apresenta seis startups que estão faturando milhões com soluções inovadoras para marcas e consumidores. Um material indispensável para quem pensa em desbravar esse novo universo digital.

DE BIT EM BIT

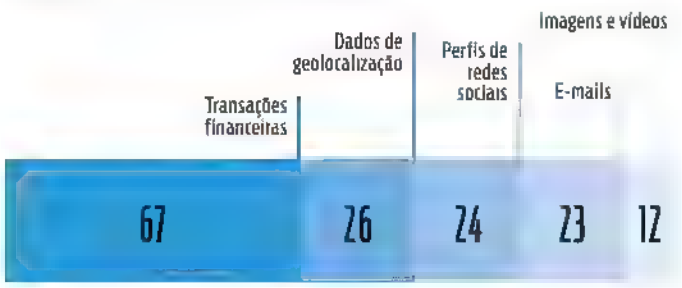
O potencial do Big Data e as tecnologias que vêm transformando dados de empresas e consumidores em oportunidades de negócio

US$ 145,3 BILHÕES
foi o faturamento do mercado global de Big Data em 2016

DE ONDE VEM O DINHEIRO
Adoção por setor (em %)



MAPA DA MINA
Os principais dados processados pelas plataformas (em %, com múltipla escolha)

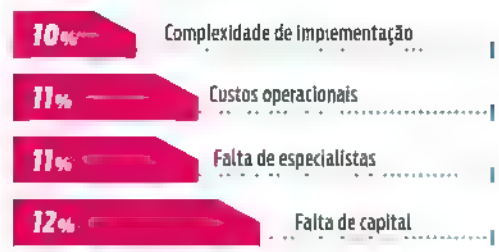


PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO
Planos para investimentos em Big Data nos próximos três anos (em %)

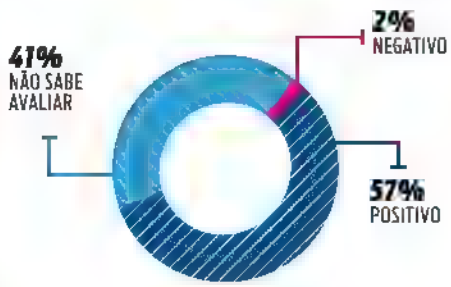
65% dos líderes corporativos acreditam que plataformas de Big Data aumentam a competitividade do negócio

Dentre estes, **53%** sentem-se ameaçados por startups com modelos baseados nesse tipo de tecnologia

BARREIRAS DE ADESÃO
Principais dificuldades na adoção de soluções de análise de dados (em %)

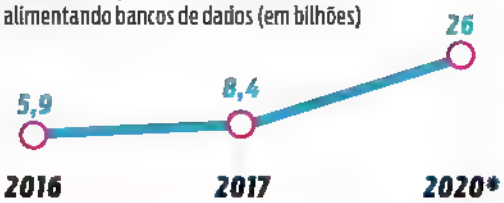


VALE A PENA?
Percepção de retorno sobre investimento (em %)



US$ 1,16 BILHÃO
foi o faturamento do mercado nacional de Big Data e Analytics em 2016. Atualmente, **79% das empresas** brasileiras utilizam alguma solução de processamento e análise de dados

INTERNET DAS COISAS
Número de objetos conectados à rede e alimentando bancos de dados (em bilhões)



1,2 zettabyte é o volume de dados que circulou pela internet no ano passado. O número corresponde a cerca de 1,2 bilhão de HDs de 1 terabyte

FONTES: Capgemini, Cisco, Frost & Sullivan, Gartner e IDC

DATA MINING

O aumento da procura por soluções de Big Data tem levado empresas de diversos setores a investir em sistemas de coleta e organização de dados corporativos. De acordo com David Pereira, vice-presidente de desenvolvimento de produto da Sage, o cenário é favorável para startups de *data mining* (mineração de dados), nome dado a tecnologias que agregam informações pulverizadas pela web. "O volume de dados que circula em computadores e smartphones é avassalador. Existe uma enorme procura por plataformas que ajudem a padronizar esse conteúdo", afirma.

DIGA-ME COM QUEM ANDO

UPLEXIS

O que faz: plataformas de coleta, análise e interpretação de dados
Sede São Paulo (SP)
Fundação 2014
Faturamento R$ 10 milhões

Um dos desdobramentos dos escândalos de corrupção que se alastraram pelo país foi o surgimento de processos mais rigorosos de auditoria e compliance. Para atender a essa demanda, a plataforma da upLexis mapeia bancos de dados de sete países. O objetivo é checar a idoneidade de fornecedores, funcionários e clientes. A partir de mais de 500 fontes públicas e privadas, o sistema identifica, por exemplo, se sócios ou diretores de determinada empresa estiveram envolvidos em denúncias de trabalho escravo ou esquemas de propina. "Alguns de nossos clientes lidam com cadeias de mais de 10 mil fornecedores. Seria praticamente impossível fazer essa checagem manualmente" diz o CEO **Eduardo Tardelli**, 42 anos. Batizada de upMiner, a solução também pode ser usada para cruzar dados de estruturas societárias e equipes internas — evitando quadros de nepotismo e conflitos de interesses. A base de pesquisa atual inclui cerca de 30 milhões de registros de CNPJs e 250 milhões de processos judiciais. "O próprio usuário define os padrões de análise. Baseada nesses parâmetros, a plataforma gera dossiês para ajudar em suas decisões finais", diz Tardelli. Com um modelo baseado em pacotes de assinatura — o valor varia segundo a complexidade e o volume de dossiês —, a startup faturou R$ 10 milhões em 2016.

GARIMPO NA WEB

Conheça dois bancos públicos de dados para analisar mercados e abastecer plataformas de Big Data

PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS
A plataforma do governo disponibiliza mais de 2,8 mil conjuntos de dados ligados a órgãos e ministérios públicos. É possível baixar o conteúdo em planilhas de Excel, PDFs ou arquivos de HTML.
www.dados.gov.br

GOOGLE PUBLIC DATA
Ferramenta do Google para pesquisas em fontes abertas de informação. Entre os conteúdos indexados, estão os bancos de dados do Banco Mundial e do GEM (Global Entrepreneurship Monitor).
www.google.com.br/publicdata

ILUSTRAÇÃO: WILLIAM MUR

CHATBOTS

No ano passado, o Facebook anunciou a inclusão dos robôs de atendimento — também conhecidos como chatbots — em seu aplicativo de mensagens. A aposta da rede social nesse tipo de tecnologia incentivou startups do mundo inteiro a criar sistemas de inteligência artificial capazes de conversar e resolver problemas dos consumidores. "A popularização dos assistentes virtuais é um exemplo bastante prático de como o Big Data pode ser usado na automatização de processos e decisões. A evolução e a simplificação das soluções consolidou a tecnologia entre empresas de diversos tamanhos e setores", afirma David Pereira, da Sage.

ROBÔ AMIGO

AIVO

O que faz: sistemas de atendimento baseados em inteligência artificial
Sede Buenos Aires
Fundação 2012
Faturamento não revelado

Usados por empresas como Sony, Whirlpool e General Motors, os robôs de atendimento da Aivo podem ser configurados para realizar sessões de vendas online, suporte técnico e atendimento. A tecnologia tem como base um conjunto de algoritmos que respondem a dúvidas de consumidores a partir de palavras-chave e frases recorrentes. "O sistema tem 'pacotes de personalidade' e consegue entender gírias e regionalismos. Essa característica aumenta os índices de assertividade e ajuda a criar laços de empatia entre os robôs e as pessoas", diz **Bruno Dalla Fina**, 44 anos, country manager da Aivo no Brasil. Para reduzir as chances de enviar respostas genéricas aos usuários, os robôs da startup fazem varreduras diárias em um banco de dados que reúne mais de 100 milhões de conversas. Com isso, os algoritmos "aprendem" quais são as respostas e as interações mais adequadas para cada consumidor. O índice de acerto é de 83%. Os pacotes básicos de assinatura, por sua vez, variam entre R$ 800 (para PMEs) e R$ 4,5 mil (para grandes empresas). "A estratégia de precificação é baseada no volume de uso. Isso permite que clientes com grandes fluxos de conversação paguem um valor menor por interação", afirma.

ISSO É MUITO BLACK MIRROR

Quando a inteligência artificial aproxima a realidade da ficção

Em 2015, o empresário Roman Mazurenko foi atropelado nas ruas de Moscou. Consternada pela morte do amigo, a empreendedora russa Eugenia Kuyda recriou a sua personalidade em um chatbot. Fundadora da Luka, startup especializada em sistemas de atendimento, ela recorreu a milhares de e-mails, telefonemas e mensagens de texto para levantar a base de dados que alimenta a personalidade do robô.

ANÁLISES SOCIAIS

Consagrados no meio publicitário, os algoritmos que analisam perfis socioculturais ganharam espaço em negócios como seguradoras e consultorias. Segundo Marcio Gadaleta, diretor de negócios para Big Data da Oracle, a expansão para outros setores está relacionada ao amadurecimento da tecnologia. "As empresas estão começando a entender que o Big Data pode ser aplicado em qualquer tipo de operação. Essa mentalidade tem resultado na criação de soluções orientadas pelas demandas específicas de cada setor", diz.

NA POLÍTICA

Quando as tecnologias de dados sociais influenciam os resultados das urnas

Plataformas que monitoram emoções e intenções de eleitores tornaram-se as novas estrelas de campanhas políticas. Entre as startups mais conhecidas do setor está a Cambridge Analytica. Com escritórios em Londres, Nova York, Washington, Cidade do México e São Paulo, a empresa inglesa é apontada como uma das principais responsáveis pela estratégia digital que levou à vitória de Donald Trump nas eleições americanas.

EM BUSCA DO CANDIDATO PERFEITO

TAQE

O que faz: plataforma de capacitação e vagas de emprego
Sede São Paulo (SP)
Fundação 2016
Faturamento não revelado

Ao se cadastrar no aplicativo da Taqe, usuários em busca de emprego passam por baterias de testes e módulos de capacitação. Armazenados na nuvem, os resultados são usados em processos seletivos de grandes corporações. O diferencial da tecnologia são os algoritmos que calculam as chances do candidato se adaptar à cultura da empresa. "Os recrutadores aplicam os mesmos testes em funcionários-modelo. Os resultados desses colaboradores servem como referência para encontrar as pessoas mais indicadas para cada função", diz o fundador **Renato Dias**, 36 anos. Completamente automatizada, a análise reúne dados relacionados a eixos de personalidade, inclinação vocacional, raciocínio lógico, publicações em redes sociais e dados de geolocalização. Cerca de seis meses após o início da operação, a startup já mapeou o perfil de 38 mil usuários. O portfólio de clientes inclui empresas como Cinemark, Natura e Santander. "O mapeamento de perfis psicológicos e sociais permite que recrutadores entrevistem apenas quem realmente atende aos requisitos da vaga", afirma Dias. Trata-se de uma ferramenta poderosa para reduzir o tempo de recrutamento e os índices de turnover."

ILUSTRAÇÃO: ANDRÉ TOMA

INTERNET DAS COISAS

A possibilidade de conectar qualquer objeto à internet transformou a rotina de empresas e consumidores em uma espécie de Big Brother corporativo. Entre os fatores que têm impulsionado a popularização da Internet das Coisas, estão o barateamento de sensores de monitoramento e o surgimento de algoritmos capazes de transformar dados do mundo físico em inteligência digital. "A tendência é particularmente forte na indústria e no varejo. Existe uma grande demanda por plataformas que ajudam a acompanhar hábitos de consumidores e aumentar a eficiência de linhas de produção", diz Breno Barros, diretor de inovação da Stefanini.

CONECTADOS

Dois gadgets essenciais para entender o conceito de Internet das Coisas

FITBIT
Usada por praticantes de esportes do mundo inteiro, a pulseira registra o desempenho dos usuários durante sessões de corrida e ginástica. Os dados são processados na nuvem e disponibilizados em um aplicativo para smartphones.

NEST
Criado por Tony Fadell, um dos "pais" do iPod, o Nest é um termostato que adapta o seu funcionamento de acordo com os hábitos dos moradores da residência. O aparelho é conectado à internet e se autoprograma a partir de preferências pessoais e dados climáticos externos.

SE A MINHA GELADEIRA FALASSE...

NEXXTO

O que faz: sistemas de IoT para remédios e alimentos
Sede São Paulo (SP)
Fundação 2015
Faturamento R$ 7,5 milhões (valor estimado)

A Nexxto é uma startup paulista que desenvolve soluções de monitoramento para equipamentos industriais. Direcionada a varejistas de alimentos e empresas do ramo farmacêutico, a tecnologia é baseada no uso de sensores que acompanham a variação de temperatura e umidade em câmaras frigoríficas. Os dados são registrados em tempo real e enviados a uma plataforma na nuvem. "O sistema mapeia oscilações que podem prejudicar a qualidade de uma vacina ou de um alimento. A partir daí, os alertas são transmitidos para os celulares e computadores de nossos clientes", diz o CEO **Antonio Rossini**, 33 anos. Com a ajuda de algoritmos de inteligência artificial, a plataforma da Nexxto também traça diagnósticos sobre o estado de conservação e a necessidade de manutenção dos equipamentos. A visualização dos resultados pode ser feita em painéis digitais e relatórios interativos. Depois de conquistar clientes como BRF, Drogasil e Grupo Pão de Açúcar, a Nexxto tem como meta consolidar a sua atuação entre companhias de outros setores, como seguradoras de automóveis e empresas de datacenters.

MARKETING DE DADOS

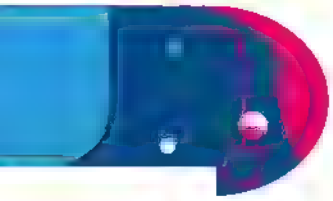
Inicialmente percebidas como ferramentas de apoio para campanhas publicitárias, as tecnologias de análise de dados estão se tornando base da comunicação entre empresas e consumidores. Conhecida como *data driven marketing* (marketing orientado por dados), a tendência impulsionou o surgimento de novas profissões e nichos de mercado. "A cultura do Big Data está cada vez mais consolidada em negócios de mídia. Existe uma enorme procura por soluções que monitorem hábitos de consumo e integrem experiências em ambientes físicos e digitais", diz Gustavo Macedo, diretor da iProspect, grupo britânico de marketing digital.

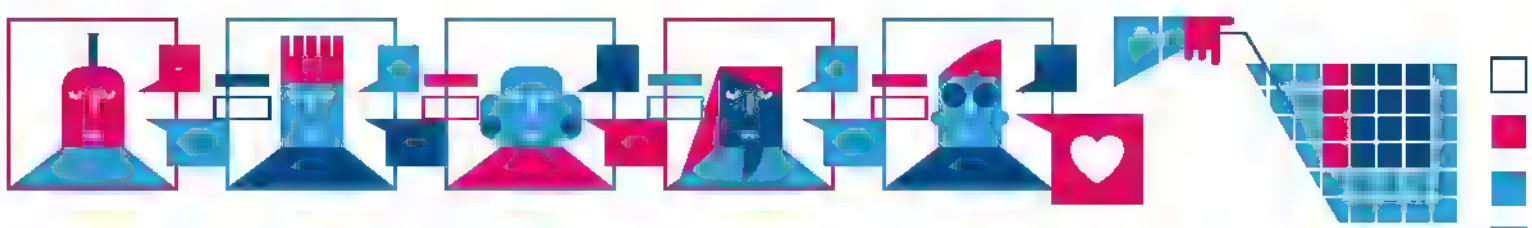
1

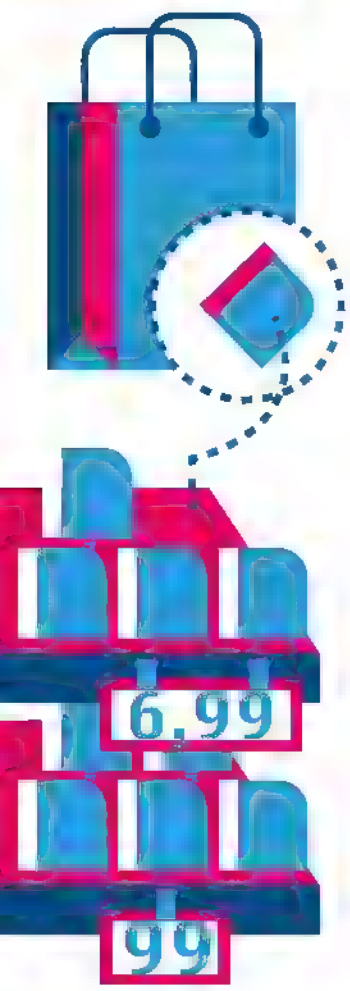
DE OLHO NO CONSUMIDOR
Duas ferramentas gratuitas para monitorar marcas e consumidores na web

GOOGLE ANALYTICS
Plataforma que mede a audiência de sites e os resultados de campanhas de marketing na internet. Tem como diferenciais a interface intuitiva e a facilidade de integração com outras ferramentas.
www.analytics.google.com

BUZZ MONITOR
O sistema monitora o que está sendo falado sobre uma determinada marca em redes sociais. As funcionalidades também incluem ferramentas de atendimento e relatórios de rentabilidade de campanhas digitais.
www.buzzmonitor.com.br







O QUE VOU COMPRAR HOJE?

PROPZMEDIA

O que faz: sistemas de atendimento baseados em inteligência artificial
Sede Campinas (SP)
Fundação 2012
Faturamento R$ 10 milhões

Nos pontos de venda monitorados pela Propzmedia, os cadastros de consumidores são usados para criar ações segmentadas de marketing. Por meio de mais de 35 milhões de CPFs e formulários de programas de fidelidade, a plataforma levanta quais são os hábitos de diversos perfis de clientes. As análises também incluem cálculos sobre rentabilidade e conversão de vendas. "Nossa tecnologia consegue diferenciar churrasqueiros de final de semana de consumidores de carnes premium, por exemplo. Com base nessas informações, o sistema sugere ações específicas para diferentes lojas e produtos", afirma o CEO **Manuel Guimarães**, 37 anos. Apoiada em contratos com empresas como Bradesco, RaiaDrogasil e Postos Ipiranga, a startup administra um volume de mais de 100 milhões de transações por mês. No ano passado, o faturamento foi de aproximadamente R$ 10 milhões. "Os resultados das ações são cruzados automaticamente com os hábitos dos clientes. O encontro dessas informações ajuda o sistema a aprender quais são as estratégias mais eficientes para engajar consumidores", diz Guimarães.

ILUSTRAÇÃO: WILLIAM MUR

ANÁLISE PREDITIVA

Ao cruzar dados históricos com algoritmos de inteligência artificial, os sistemas de análise preditiva traçam possibilidades de cenários futuros. Populares entre empresas do setor financeiro e produtores agrícolas, essas plataformas vêm sendo usadas para criar modelos estatísticos e estratégias de contingência para cenários de crise. "O mercado brasileiro ainda está descobrindo as possibilidades que a tecnologia oferece. Existe muito espaço para novos empreendedores no setor", afirma João Paulo Silva, consultor sênior da ThoughtWorks, empresa americana especializada em projetos de TI.

FRAUDE ANUNCIADA

KONDUTO

O que faz: tecnologias antifraude para o comércio eletrônico
Sede São Paulo (SP)
Fundação 2015
Faturamento R$ 2,5 milhões

Baseado em indicadores como histórico de navegação, tempo de decisão de compra e hábitos de pesquisa de preço, o sistema da Konduto antecipa a possibilidade de fraudes com cartão de crédito em lojas virtuais. As análises têm como objetivo distinguir táticas adotadas por fraudadores em meio aos mais de 4 milhões de pedidos processados mensalmente pela startup. "A plataforma usa os comportamentos dos criminosos como referência. Um novo cliente que compra mais de R$ 2 mil em menos de dois minutos provavelmente emitirá um sinal de alerta", afirma o cofundador **Tom Canabarro**, 30 anos. Realizado em tempo real, o cálculo de aprovação é feito em cerca de 1 segundo. Para manter o sistema atualizado, a Konduto conta com um time de analistas internos. Os especialistas são responsáveis por analisar processos mais complexos e apontar erros cometidos pelo algoritmo. "Os fraudadores mudam de tática constantemente. Os diagnósticos servem para calibrar o algoritmo e diminuir a chance de barrar as transações de clientes honestos", diz Canabarro. Depois de fechar 2016 com um faturamento de R$ 2,5 milhões, a startup recebeu um aporte de mais de R$ 2 milhões do Fundo Criatec 2.

NA FÁBRICA, NA LOJA, NA FAZENDA

TRÊS SETORES QUE ESTÃO POPULARIZANDO AS TECNOLOGIAS DE ANÁLISE PREDITIVA

AGRICULTURA
Adotadas por produtores de médio e grande porte, plataformas de processamento de dados vêm se revelando ferramentas eficientes para antecipar a infestação de pragas e fenômenos climáticos.

INDÚSTRIA
Montadoras e siderúrgicas passaram a investir em sistemas que monitoram o desempenho de máquinas em tempo real. O objetivo é identificar problemas e evitar a paralisação.

VAREJO
Além de prevenir fraudes, as plataformas de análise preditiva podem ser usadas para projetar comportamentos de consumidores e sazonalidade de vendas — indicadores essenciais para varejistas.

Conexões de impacto

O coworking está revolucionando a forma de se trabalhar ao oferecer ambientes inspiradores para a multiplicação de ideias, contatos e novos negócios. Saiba como entrar neste universo

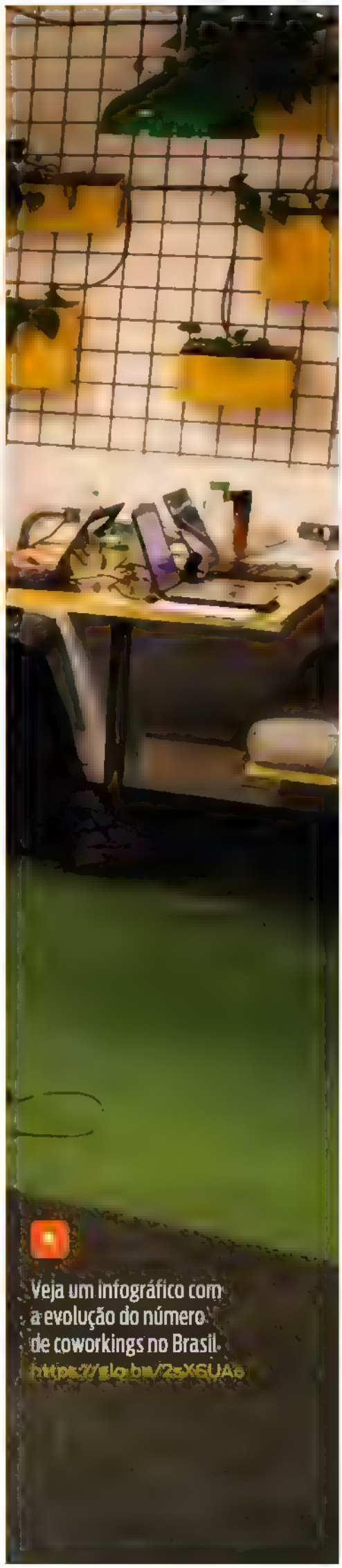
Fabiana Pires e Bruno Vieira Feijó Celso Doni

O número de coworkings em funcionamento — aqui e lá fora — não para de aumentar. No Brasil, havia quase 400 escritórios compartilhados em 2016, 50% mais que no ano anterior. Em todo o mundo, estima-se que já existam mais de 13 mil espaços desse tipo, do Alaska ao Quênia. Para além da infraestrutura, da comodidade e do custo (geralmente mais baixo do que manter um escritório próprio), duas grandes forças impulsionam esses coworkings como lugares capazes de incentivar e acelerar a multiplicação de ideias, contatos e novos negócios.

Uma delas é a possibilidade de participar de uma rede avançada de conhecimento. Uma série de eventos — formais e informais — estimula a troca de aprendizados. São exposições, palestras, workshops e sessões improvisadas de bilhar e videogame. "Trata-se de uma multiplicidade que tem como consequência encontros difíceis de recriar em outro lugar", diz Fernando Aguirre, diretor da Coworking Brasil, projeto que reúne informações do setor. É o que diferencia os coworkings, normalmente localizados em áreas centrais das cidades — onde a densidade e a diversidade de pessoas são naturalmente mais altas —, de outros *clusters* que já existem desde os anos 1990 e agrupam empresas em áreas suburbanas ou zonas industriais.

A segunda grande força é o sentimento de confiança e de colaboração entre os residentes, um conceito que os teóricos chamam de *peer pressure* (pressão dos pares). Um estudo do instituto alemão Fraunhofer IAO já identificou que a presença de pessoas com diferentes habilidades e perspectivas sobre como resolver os problemas tem um efeito positivo sobre a motivação e o desempenho de cada um. Os entrevistados relataram um aumento médio de 75% na produtividade e de 38% na renda depois de aderirem a esse modelo de trabalho. "É por isso que muitos freelancers, um contigente de trabalhadores que cresce cada vez mais, e aqueles que atuam a distância também estão aderindo ao escritório compartilhado", diz Aguirre.

Essa conjunção de fatores está permitindo que mais e mais coworkings se espalhem pelo país. Em julho deste ano, está prevista a abertura do Órbi, em Belo Horizonte, uma iniciativa da construtora MRV Engenharia, do banco Intermedium e da Localiza.



APROVEITE AO MÁXIMO SUA ESTADIA

Algumas dicas para usufruir as facilidades dos escritórios de coworking

ENCONTRE SUA TURMA

• Há muitos tipos de coworking no mercado. Antes de se decidir, avalie se o espaço corresponde às suas expectativas nos seguintes quesitos: localização, custo, estrutura, benefícios e tipo de empresas que abriga.

ABRACE O CONCEITO

• O coworking deve ser encarado como um espaço para fazer conexões. "A principal oferta é o networking", diz Bruna Nogueira, diretora do Ahoy! Berlin São Paulo. O empreendedor deve entrar no ambiente sabendo que há uma grande chance de encontrar ali parceiros e mentores.

USE OS RECURSOS DIGITAIS

• A maior parte dos coworkings oferece aplicativos ou um site próprio para conectar todos os empreendedores do espaço. Essas plataformas são úteis para prospectar fornecedores, por exemplo.

FLEXIBILIZE A AGENDA

• Muitas vezes, os melhores contatos são feitos na fila do café ou nos eventos patrocinados pelo espaço Quando o empreendedor segue uma lista de tarefas muito rígida, não abre brechas para essas conexões.

NÃO SEJA INVASIVO

• Não dá para forçar uma relação comercial. Iniciar um contato é sempre bom, mas insistir numa conversa que não está dando retorno é um erro "Fale uma vez sobre o assunto de interesse e deixe o papo fluir naturalmente. Se houver interesse da outra parte, vai acontecer", diz Bruna.

13.800
É O NÚMERO TOTAL DE COWORKINGS **EM TODO O MUNDO**

378
É O NÚMERO DE ESPAÇOS COMPARTILHADOS **NO BRASIL**

30%
FOI QUANTO CRESCEU O NÚMERO DE COWORKINGS **NO MUNDO** ENTRE 2015 E 2016

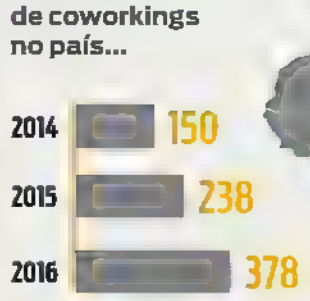
52%
FOI QUANTO CRESCEU O NÚMERO DE COWORKINGS **NO BRASIL** ENTRE 2015 E 2016

R$ 800
POR PESSOA/MÊS É O PREÇO MÉDIO DO ALUGUEL NAS CAPITAIS

MAPA DOS ESCRITÓRIOS COMPARTILHADOS

A maioria se concentra no Sudeste e no Sul

Evolução do número de coworkings no país...



...e o que eles oferecem

10 MIL estações de trabalho

494 salas de reunião

840 salas privativas

Estados que possuem menos de cinco unidades cada

Juntas, elas aplicaram R$ 3 milhões no projeto, em uma área de 1.200 m². No mesmo mês, será inaugurada em São Paulo a primeira unidade brasileira do WeWork, a maior rede de coworkings do mundo, com 37 escritórios internacionais e US$ 500 milhões em faturamento anual.

O Bradesco também está prestes a entrar nesse jogo. O banco está tirando do papel o que foi internamente batizado de "projeto Habitat", um coworking que deve reunir startups, investidores e outros integrantes do ecossistema. É uma iniciativa que vem se juntar ao InovaBRA, programa de aceleração de startups, e ao Next, o recém-lançado banco digital do grupo financeiro.

A instituição não confirma a informação, mas fontes ligadas ao banco disseram à **PEGN** que a intenção é inaugurar o espaço até o início de 2018. Um imóvel na rua da Consolação, próximo à estação de metrô Paulista e do cinema Caixa Belas Artes, estaria pronto para receber o projeto. O Bradesco está na fase de escolha do parceiro que vai administrar o lugar (agências de publicidade e consultorias de inovação estão no páreo). "Tantas movimentações são um indicativo de maturidade do coworking", diz Aguirre. "É um formato de trabalho que veio para ficar."

Dois empreendimentos recentes foram emblemáticos para alçar o coworking a um novo patamar no Brasil. Um deles foi a inauguração do Cubo, um misto de escritório compartilhado e espaço de eventos com 5.000 m² — parceria entre o banco Itaú e o fundo Redpoint eventures, em 2015. "Criamos um modelo até então inédito de interação entre startups, investidores e grandes empresas, que estão numa corrida contra o tempo para estar próximas de onde nascem as inovações", afirma Flávio Pripas, diretor do Cubo.

Outro destaque foi a abertura do Google Campus São Paulo,

O QUE PENSA QUEM USA O COWORKING

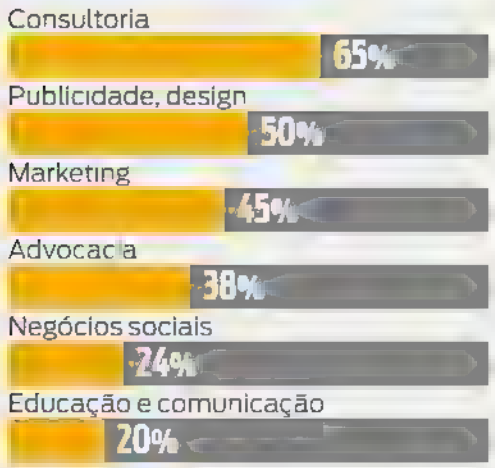
57 é o número médio de usuários por escritório

53 funcionam 24 horas por dia, 130% mais em relação a 2015

26% são pet-friendly e podem receber bichos de estimação

93% organizam eventos no local, sendo 2% deles diariamente

Principais áreas de atuação dos usuários (em múltiplas respostas)



FONTE: Censo Coworking Brasil 2016

Nem tudo são flores. Falta de formalidade e de privacidade são as críticas mais comuns

Os usuários veem vantagens no formato...

82% acreditam que o ambiente compartilhado oferece ótimas oportunidades de networking

76% acham que o coworking é o ambiente ideal para o crescimento de startups

...mas também têm queixas

66% acreditam que os ambientes não são formais o suficiente para receber clientes

64% reclamam da pouca privacidade no ambiente compartilhado

51% temem que documentos sensíveis e confidenciais possam ser lidos por outras empresas que trabalham no mesmo ambiente

FONTE: Pesquisa da Regus "Dressed to Impress. The right location for success" pubucada em janeiro de 2016

em 2016 — a sexta unidade no mundo e a primeira a ter um programa de residência de startups. Elas ficam pelo menos seis meses hospedadas e recebem mentoria de engenheiros e outros profissionais do Google. O programa virou referência e está sendo replicado em outros países, inclusive no Campus Berlim, na Alemanha, que vai abrir as portas neste ano. Para se ter uma ideia do dinamismo encontrado em um espaço desses, 400 eventos ocorreram em apenas um ano de operação no Brasil — quase dois por dia útil. "Cerca de 75 mil pessoas se cadastraram para acessar áreas comuns do prédio, como café e arena de palestras", afirma André Barrence, diretor do Campus São Paulo. "Estamos ajudando a espalhar a cultura empreendedora em larga escala", diz Barrence.

O conceito de coworking não é novo. O alemão C-base, fundado em Berlim, em 1995, foi um dos primeiros *hackerspaces* do mundo. Em 2002, promoveu redes abertas de wi-fi em um espaço comunitário. Impulsionado pelo trabalho remoto e por conexões mais rápidas, o modelo foi o precursor do coworking como o conhecemos hoje. O termo em si só foi criado em 1999 e, em 2005, foi usado pela primeira vez para definir o escritório Hat Factory, em São Francisco, nos Estados Unidos. No Brasil eles apareceram a partir de 2008, com três iniciativas pioneiras: o Pto de Contato, dirigido pelo casal Fernanda e Marcus Trugilho; o Impact Hub, trazido de Londres por Henrique Bussacos e Pablo Handl; e o Plug, de Jorge Pacheco.

A seguir, mergulhamos mais a fundo em alguns dos coworkings que se destacam em estrutura, estímulo à inovação, custo-benefício e localização. Também apontamos como participar desse movimento. Afinal, o mundo está mudando. Por que deveríamos continuar trabalhando do mesmo jeito?

ADEUS, CUBÍCULOS

Aos poucos, estamos presenciando o fim do escritório da forma como conhecemos. Mesmo nas empresas tradicionais, o coworking tem inspirado uma reorganização das estações de trabalho. No livro *Cubiculados*, o americano Nikil Saval relata que as empresas estão percebendo que os cubículos são silos em miniatura. Eles inibem a criatividade e as interações sociais. "Além de derrubar divisórias, muitas companhias já optam por estruturas móveis, em que as equipes se agrupam de acordo com o projeto envolvido", diz Saval.

HOME OFFICE X COWORKING

Entenda as vantagens e desvantagens que cada formato oferece para o empreendedor

COWORKING

✓ VANTAGENS

- Espaços preparados para receber clientes e organizar reuniões
- A maior parte possui impressoras, salas de reunião equipadas e serviços inclusos, como secretária e motoboys
- Uma estrutura profissional pode ser decisiva na atração de clientes. Também fica mais fácil expandir a operação, bastando alugar mais espaços

✗ DESVANTAGENS

- Não serve para quem prefere privacidade e se incomoda em compartilhar espaços
- O espaço é inadequado para quem lida com assuntos e clientes que exigem sigilo total
- Não é possível instalar máquinas customizadas

HOME OFFICE

✓ VANTAGENS

- Diminuição de gastos com aluguel de escritório, transporte e refeição fora de casa
- Eliminação do tempo de deslocamento ao local de trabalho
- Possibilidade de ficar mais à vontade para trabalhar

✗ DESVANTAGENS

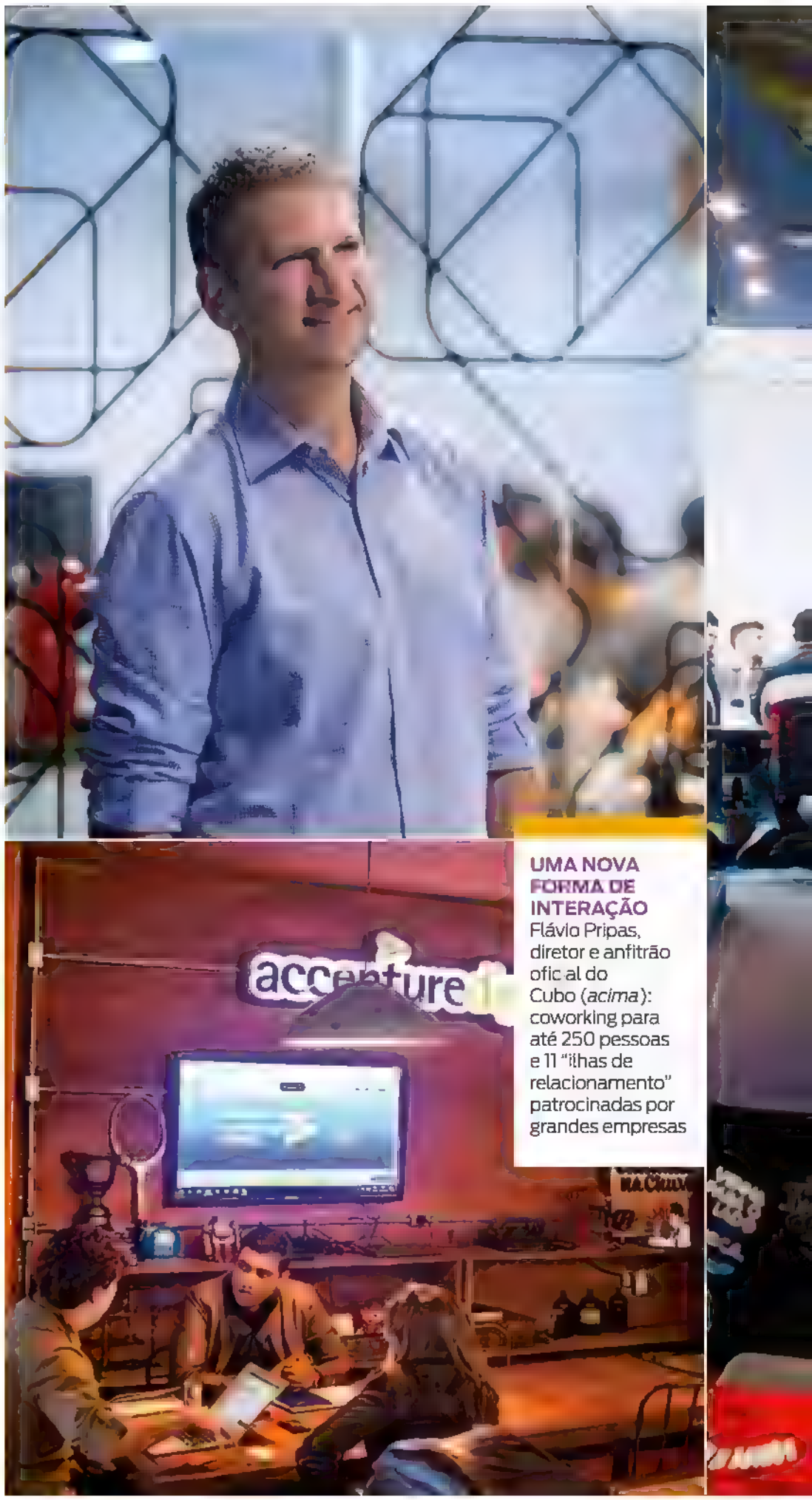
- O espaço compartilhado com familiares pode resultar em perda de foco profissional
- A falta de networking presencial é um dos principais obstáculos para quem faz da sala ou do quarto um escritório
- Não serve para negócios que demandam contratação de funcionários e estoque

Plataforma de negócios B2B

Depois de quase dois anos de atuação, o Cubo — um misto de escritório compartilhado com espaços para eventos — anunciou 11 programas para segmentar sua grade de atividades. "As divisões foram pensadas para que a comunidade encontre com mais facilidade os conteúdos de seu interesse e os eventos tenham um público com total sinergia aos temas abordados", diz Flávio Pripas, diretor executivo do Cubo. É uma forma de ordenar a enorme quantidade de atividades e interações que acontecem no local todos os dias, 70% delas gratuitas e abertas ao público. Um dos programas é o "Women in Tech", com o intuito de estimular a participação de mulheres no empreendedorismo. Já o "Cubo Corporate Venture" tem a missão de conectar grandes empresas com startups.

De acordo com Pripas, são feitos diariamente entre três e cinco tours, pitchs e apresentações oficiais entre executivos e empreendedores. Muitas vezes, cabe a ele o papel de *matchmaker,* o anfitrião responsável pela identificação de potenciais parceiros comerciais. "O nosso foco é gerar negócios", diz ele. "Das 500 maiores empresas brasileiras, 350 já vieram aqui." Por isso, o coworking dá preferência para hospedar startups de base tecnológica com produtos já funcionando, que resolvam problemas reais de consumidores ou empresas e tenham potencial de escala.

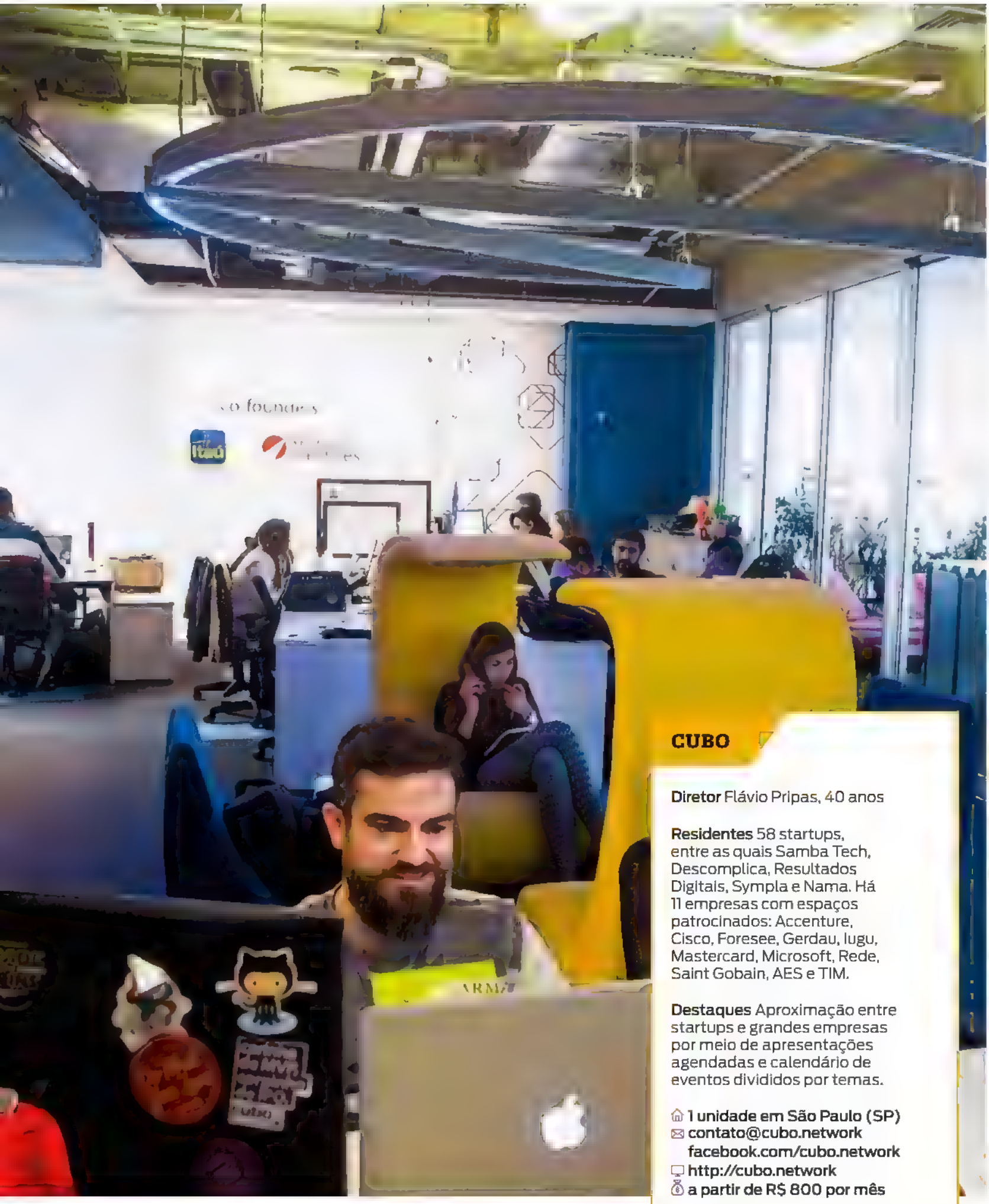
O Cubo foi fundado em 2015 como uma associação sem fins lucrativos pelo banco Itaú e pelo fundo Redpoint eventures. Companhias parceiras que mantêm espaços no local, como Accenture, Microsoft e AES, também aportam recursos. "O Cubo gera receitas com mensalidades de aluguel de espaços, mas elas ainda não são suficientes para cobrir os custos", diz Pripas. "Estamos na fase de ajudar a alavancar o ecossistema e colocar o Brasil em destaque no cenário mundial." Ele se refere ao Global Startup Ecosystem Ranking, realizado pela Compass, que colocou São Paulo como a 12ª melhor cidade do mundo para abrir uma startup em 2015 (os dados de 2016 ainda não saíram). "Queremos que ela se torne uma das cinco melhores", diz Pripas.



UMA NOVA FORMA DE INTERAÇÃO Flávio Pripas, diretor e anfitrião oficial do Cubo (*acima*): coworking para até 250 pessoas e 11 "ilhas de relacionamento" patrocinadas por grandes empresas

600 pessoas circulam diariamente pelo espaço no bairro Vila Olímpia, em São Paulo, entre visitantes, convidados, residentes e funcionários

5 mil m² compõem a infraestrutura. São três andares de coworking, um andar para workshops, anfiteatro para 130 pessoas, espaço para café e terraço



CUBO

Diretor Flávio Pripas, 40 anos

Residentes 58 startups, entre as quais Samba Tech, Descomplica, Resultados Digitais, Sympla e Nama. Há 11 empresas com espaços patrocinados: Accenture, Cisco, Foresee, Gerdau, Iugu, Mastercard, Microsoft, Rede, Saint Gobain, AES e TIM.

Destaques Aproximação entre startups e grandes empresas por meio de apresentações agendadas e calendário de eventos divididos por temas.

1 unidade em São Paulo (SP)
contato@cubo.network
facebook.com/cubo.network
http://cubo.network
a partir de R$ 800 por mês

780 eventos foram feitos durante o primeiro ano, comemorado em outubro de 2016

R$42 milhões em aportes de capital é o total de investimentos de risco recebidos pelas startups residentes entre 2015 e 2016

COMO ENTRAR

INDICAÇÃO
Não basta ter apenas o dinheiro do aluguel, pois a demanda é maior que a oferta. O processo seletivo de startups residentes é aberto o ano todo, mas ocorre por meio de indicação. A dica é procurar as empresas que já estão por lá e pedir ajuda para falar com executivos do Cubo, do Itaú e da Redpoint. A ideia é que as startups selecionadas fiquem no local por até dois anos.

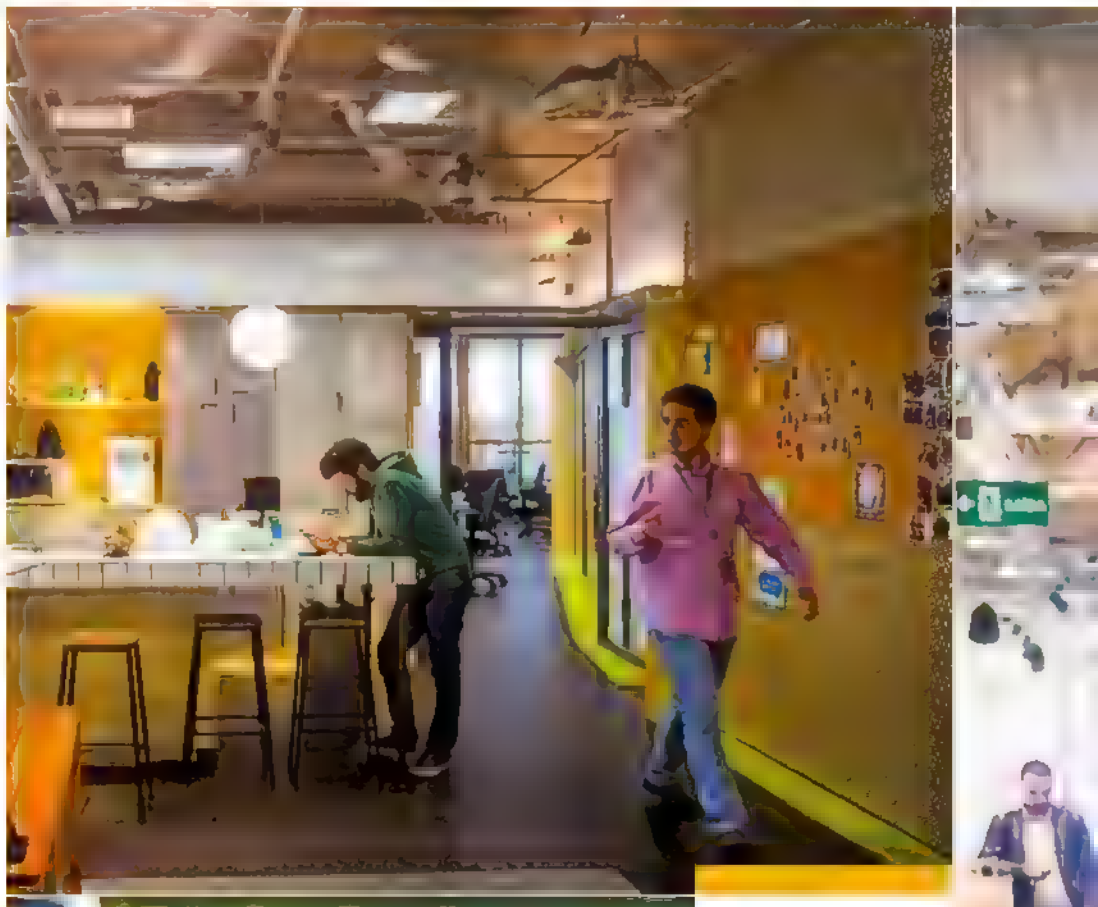
PERFIL
A preferência é por empresas de base tecnológica, com produtos já funcionando e potencial para ganhar escala. São avaliados o faturamento, a visibilidade da marca, a velocidade de evolução do produto e o potencial de sinergia com startups já hospedadas.

PLANOS
As startups podem alugar estações fixas de trabalho em mesas compartilhadas. O custo por estação varia entre R$ 800 e R$ 1.000 por mês, dependendo do período de contrato (12 meses, seis meses e três meses). Também existe a opção de alugar uma sala particular, com no mínimo seis posições. Custa a partir de R$ 5 mil ou R$ 6 mil mensais.

Portas abertas para o conhecimento

Faz um ano que a gigante de tecnologia Google abriu as portas da unidade paulistana do Campus, no bairro do Paraíso. É a primeira filial instalada na América, parte de um projeto global concebido em 2013 como um espaço de educação empreendedora, com palestras, workshops e ambientes de convivência. Não à toa, o Campus é palco para a maioria dos eventos e programas de negócios capitaneados pelo Google. Em junho, por exemplo, foi anunciado o Exchange Latam Founders, o primeiro que contempla exclusivamente fundadores de startups da América Latina. Os empreendedores selecionados devem ser do setor financeiro e passarão duas semanas imersos no mercado latino-americano. É a segunda edição do Exchange, que recebe um tema a cada ano. Outras iniciativas são o Campus Startup School, com programação variada, e o Campus For Moms, curso de seis semanas para mães e pais empreendedores.

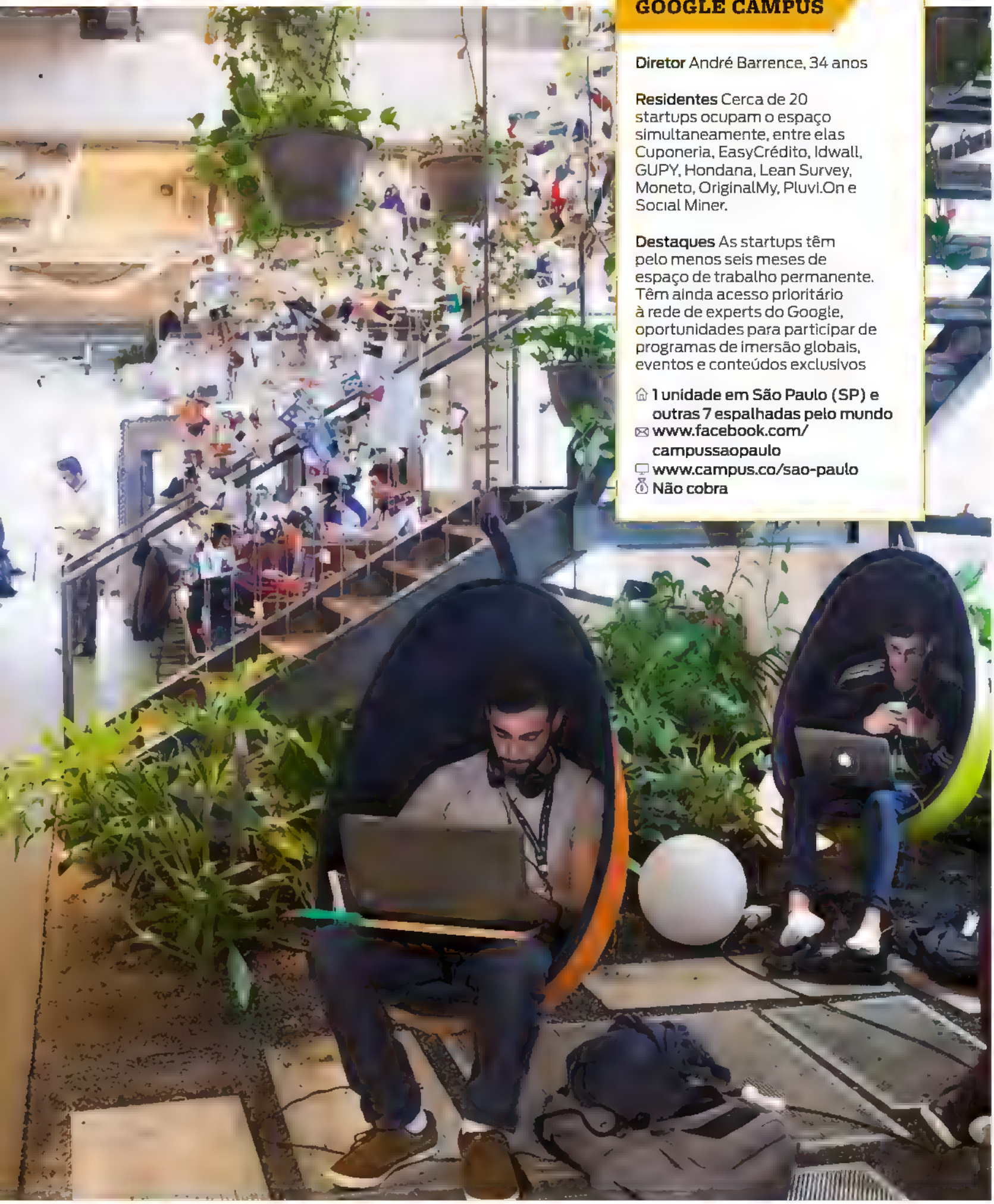
Atualmente, há sete campus do Google — além de São Paulo, já foram contempladas as cidades de Londres (Inglaterra), Tel-Aviv (Israel), Seul (Coreia do Sul), Madri (Espanha) e Varsóvia (Polônia). Até o fim de 2017, será aberto o de Berlim (Alemanha). Os gestores no Brasil foram os primeiros a transformar o lugar também em um coworking, iniciativa que agora deve ser replicada em outros lugares do mundo. O acesso se dá por meio de um programa de residentes, que seleciona 15 startups por semestre. A concorrência é pesada — no primeiro processo seletivo, quase mil empresas se inscreveram. "Cada startup selecionada escolhe um foco para atacar enquanto estiver aqui. Pode ser marketing digital, por exemplo, ou escalar o produto numa solução de nuvem", diz André Barrence, diretor do Campus São Paulo. "A partir daí, mentores e funcionários do Google entram para ajudar." A participação nos programas e no coworking é gratuita — o Google não cobra aluguel pelo espaço nem recebe participação acionária das empresas. "Queremos ajudar a desenvolver as melhores ideias, e não só aquelas de quem pode pagar", diz Barrence.



PONTOS DE ENCONTRO E APRENDIZADO André Barrence, diretor do Google Campus (*abaixo*): dois andares de áreas comuns abertas gratuitamente à comunidade empreendedora, com wi-fi e café

2,6 mil m² distribuídos em seis andares compõem a infraestrutura — os três primeiros destinados aos residentes. Há outros dois abertos, com café e wi-fi

400 eventos foram realizados no local no primeiro ano de funcionamento — quase dois por dia útil



GOOGLE CAMPUS

Diretor André Barrence, 34 anos

Residentes Cerca de 20 startups ocupam o espaço simultaneamente, entre elas Cuponeria, EasyCrédito, Idwall, GUPY, Hondana, Lean Survey, Moneto, OriginalMy, Pluvi.On e Social Miner.

Destaques As startups têm pelo menos seis meses de espaço de trabalho permanente. Têm ainda acesso prioritário à rede de experts do Google, oportunidades para participar de programas de imersão globais, eventos e conteúdos exclusivos

1 unidade em São Paulo (SP) e outras 7 espalhadas pelo mundo
www.facebook.com/campussaopaulo
www.campus.co/sao-paulo
Não cobra

75 mil pessoas estão cadastradas no Brasil para participar de eventos e circular pelo café. Só a unidade de Londres tem mais membros que a brasileira

Por mês, são servidos

1.230 cafés expressos
760 pães de queijo
370 cappuccinos

COMO ENTRAR

INSCRIÇÕES
O time do Google for Entrepreneurs inicia um programa de residência a cada ciclo de seis meses, com 15 startups. As inscrições para a terceira turma serão abertas no segundo semestre de 2017. Outra opção para residir no Campus por algumas semanas é participar de um dos ciclos de aceleração da Startup Farm, sediada no local. Além disso, há dois andares com acesso liberado para todos os cadastrados no site, com café, restaurante e wi-fi. Não é preciso agendar horário.

PERFIL
Na fase de seleção, três fatores ganham destaque: o desenvolvimento de um modelo de negócio disruptivo, mesmo que ainda esteja em estágio inicial; a aceitação do produto, preferencialmente verificável por meio de clientes pagantes; e o possível retorno que os empreendedores darão para a comunidade Google, no Brasil e no resto do mundo

PLANOS
A participação nos programas e no coworking é gratuita. O Google não cobra aluguel pelo espaço e nem recebe participação acionária das empresas apoiadas.

Teoria e prática no mesmo lugar

Resultado de um investimento de R$ 4 milhões, o CO.W abriu sua unidade paulistana em abril, num galpão industrial reformado, próximo à avenida Luís Carlos Berrini, polo comercial da cidade. Seus 1.400 m² podem receber até 280 residentes. É o passo mais ousado dado até agora pelo CO.W, fundado em 2015 em Joinville (SC). Por trás do negócio está a família Auriemo, que já possuía empresas de construção e incorporação imobiliária e buscava a diversificação. "Fizemos uma pesquisa e notamos que o conceito de coworking estava bombando no mundo todo", diz Ricardo Auriemo, membro da segunda geração. "Aí decidi rodar alguns países atrás de inspiração."

Um dos carros-chefe do CO.W é um programa de educação continuada que leva professores universitários para dentro de seus espaços. Há cursos livres que funcionam como pós-graduação. "Cada vez mais a educação vai estar próxima da prática", afirma Auriemo. A unidade da Berrini tem ainda um Espaço Maker, com aulas de aprendizagem criativa para crianças e adultos, com impressoras 3-D e cortadores a laser. O CO.W também funciona com o conceito de clube. Um cartão dá descontos em cartórios, serviços de motoboy, academia de ginástica e restaurantes próximos aos espaços. Até 2020, o CO.W pretende somar 15 unidades.

R$ 4 milhões
foi o investimento inicial para a abertura da unidade Berrini (SP), que tem 1.400 m²

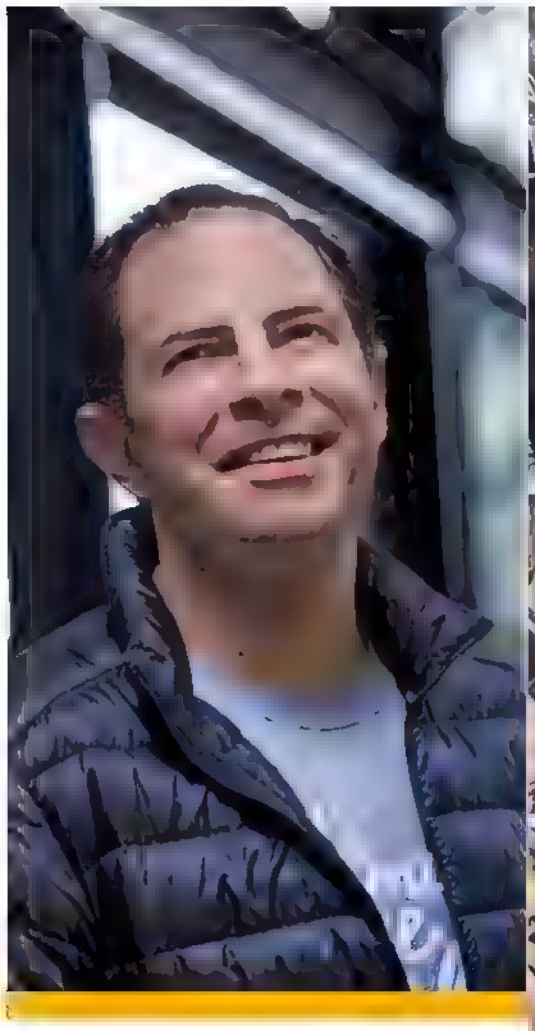
CO.W

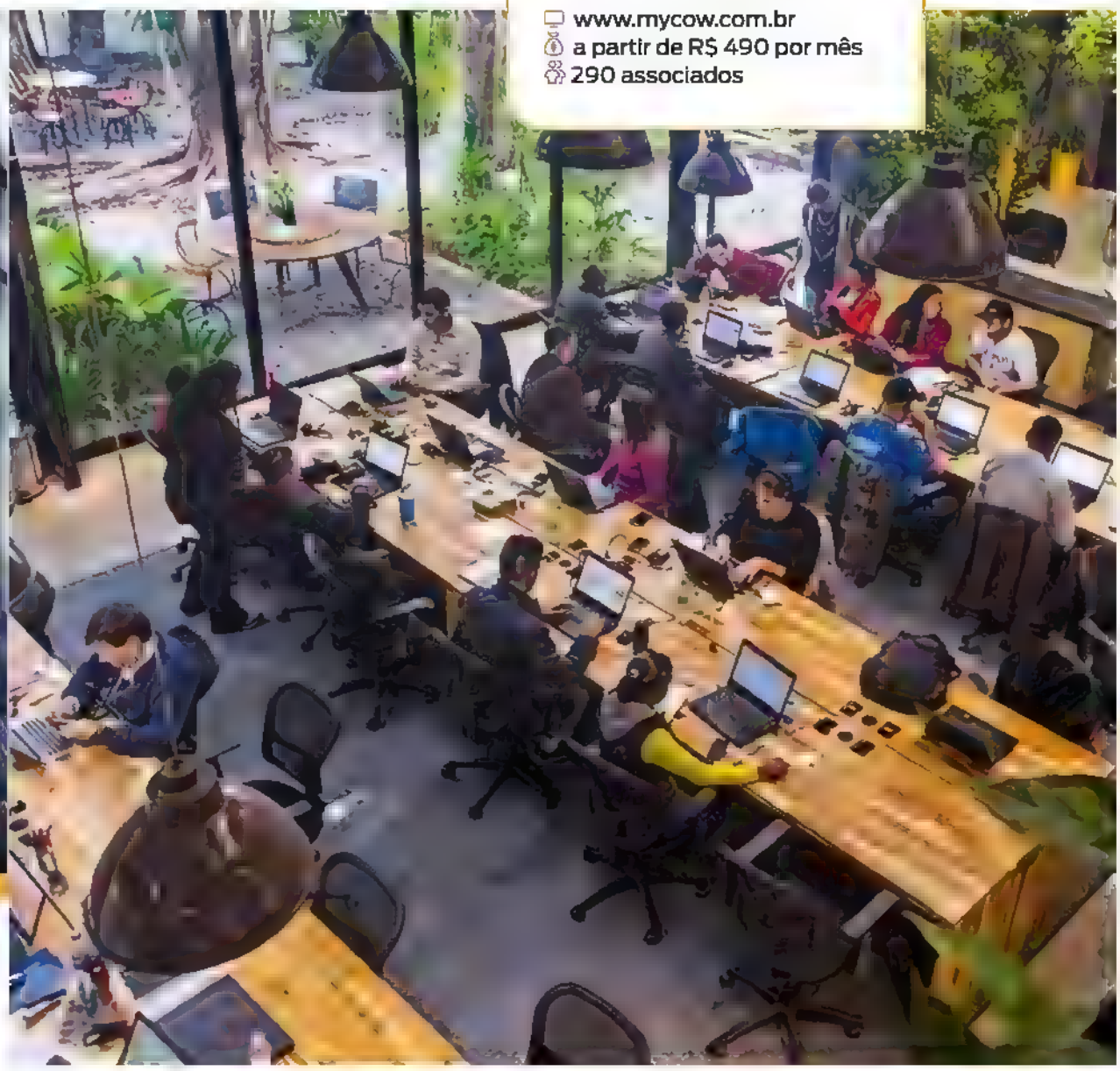
Diretor Renato Auriemo, 41 anos

Residentes Cerca de 70 empresas, como Teltec, Axion, Par Mais, Beefind, SipPulse e Cata Company. A unidade Berrini sedia o escritório paulista da Acate (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia).

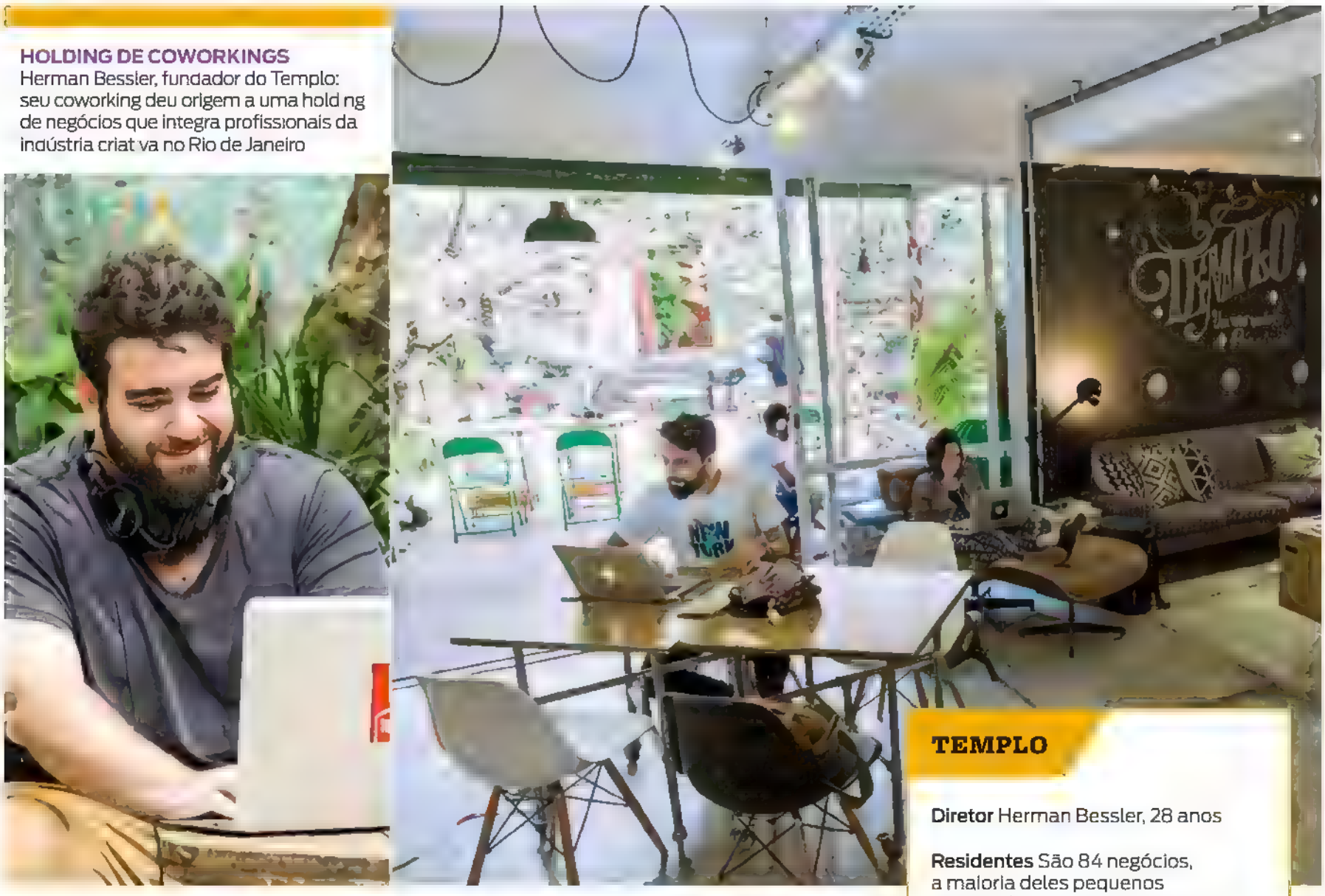
Destaques Possui um programa de educação continuada, com aulas ministradas em parceria com instituições de ensino. Um cartão de associado prevê descontos em restaurantes e cartórios próximos às unidades.

3 unidades em São Paulo (SP) e 2 em Joinville (SC)
0800 828 3252
www.mycow.com.br
a partir de R$ 490 por mês
290 associados





CULTURA MAKER
Ricardo Auriemo, sócio do CO.W, coworking que se propõe a ser um clube, com serviços e espaços de educação para a comunidade empreendedora



HOLDING DE COWORKINGS
Herman Bessler, fundador do Templo: seu coworking deu origem a uma hold ng de negócios que integra profissionais da indústria criat va no Rio de Janeiro

Confraria de criativos

Desde 2014, o Templo, maior coworking do Rio de Janeiro, deu origem a várias spin-offs. A mais recente delas é o coworking Malha, galpão inaugurado em 2016 com 42 contêineres para integrar novos talentos da moda sustentável no bairro São Cristóvão. "Pela primeira vez, o ecossistema inteiro da moda pode estar numa plataforma do tipo cosewing [*dividir uma mesma fábrica*]", diz Bessler.

O Templo foi fundado em 2012, quando Bessler tinha 23 anos e ainda cursava Economia na PUC. A sede do coworking fica em duas casas charmosas nos bairros da Gávea e de Botafogo. Ocupam a maior parte dos espaços startups e fornecedores da forte indústria criativa carioca, como agências de marketing, promotoras de eventos e produtoras de vídeo. Essa sinergia é resultado da seleção feita com os interessados em aderir ao coworking. "Buscamos promover integrações entre as pessoas e impulsionar seus negócios", diz Bessler.

O Templo evoluiu e hoje faz parte de uma rede formada por outras iniciativas de Bessler. Além da Malha, há o Olabi (laboratório de robótica e eletrônica, que ocupa uma edícula da unidade Botafogo), o Journey (que abriga empresas internacionais) e o Estaleiro Liberdade (escola de empreendedorismo). "O meu objetivo é continuar criando conexões e estruturas que desafiam os padrões de educação, trabalho e produção vigentes", diz Bessler.

TEMPLO

Diretor Herman Bessler, 28 anos

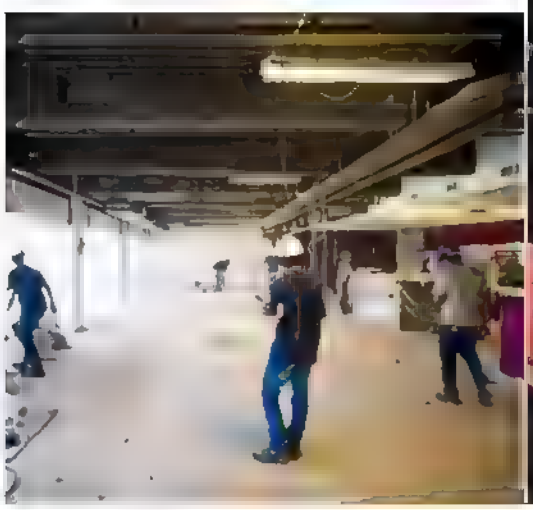
Residentes São 84 negócios, a maioria deles pequenos fornecedores da indústria criativa carioca. Entre as startups, estão Biz.u, Mesclado e Mais Asas.

Destaques É um ponto de encontro entre jovens talentos de áreas como design, arquitetura e gastronomia. É parte de uma rede e palco de eventos realizados por parceiros como Mozilla, Hult Business School e Universidade de Stanford.

2 unidades no Rio de Janeiro (RJ)
comunidade@templo.cc
www.templo.cc
a partir de R$ 750 por mês
250 associados

3.500 m²
é a soma de espaços do Templo, que se divide em duas casas e um galpão com 42 contêineres

FOTOS MARCELO CORREA/Editora Globo



A MAIOR REDE DO MUNDO CHEGOU Lucas Mendes, diretor-geral da WeWork (*à dir.*), e os ambientes em construção da primeira unidade brasileira, em São Paulo. As vagas já estão esgotadas

Serviços em rede

O mês de julho de 2017 ficará registrado como mais um grande marco para o setor de coworking no país. No dia 1º deste mês, foi aberta a primeira unidade brasileira da WeWork. Trata-se da maior rede de escritórios compartilhados do mundo, com 100 mil membros, 37 unidades e US$ 500 milhões em faturamento. "Inauguramos a filial na avenida Paulista com 100% de ocupação e lista de espera equivalente a 50% da nossa capacidade, uma situação inédita", afirma Lucas Mendes, diretor da WeWork Brasil. Mendes foi uma das mentes que deram forma ao Cubo, quando ainda fazia parte de um grupo de trainees que propôs ao Itaú alternativas para o banco se aproximar do universo das startups.

Os residentes da WeWork possuem acesso a uma plataforma online global, podendo trocar experiências com outros profissionais do *hub* e até mesmo vender seus serviços. A empresa também lançou recentemente uma loja virtual de softwares, onde os empreendedores adquirem licenças de uso corporativo com desconto. O valor é cobrado na mesma fatura do coworking.

Duas outras unidades da rede já estão em construção em São Paulo: na avenida Brigadeiro Faria Lima (confirmada para abrir em agosto) e na avenida Presidente Juscelino Kubitschek.

WEWORK

Diretor Lucas Mendes, 30 anos

Residentes A primeira unidade de São Paulo terá em torno de mil usuários de empresas como 99jobs, Vetor Brasil, TozziniFreire Advogados, Kaszek Ventures e Porto Seguro.

Destaques Oferece aos associados a Services Store, loja virtual de softwares com desconto, e uma plataforma que permite conexão com outros residentes espalhados pelo mundo. A WeWork também mantém uma intensa programação de eventos.

1 unidade em São Paulo (SP) e outras 36 no mundo
(11) 4950-5777
www.wework.com/pt-BR/
a partir de R$ 800 por mês

100 mil associados fazem parte da rede da WeWork, uma das pioneiras em trabalhar o coworking como estilo de vida

Escolha o seu

A seguir, uma seleção de coworkings espalhados pelo país que se destacam em infraestrutura, localização e serviços

Com 1.000 m², é a segunda unidade do coworking fundado na Alemanha, em 2012

- 2 unidades: São Paulo (SP) e Berlim (Alemanha)
- www.ahoyberlin.com.br
- a partir de R$ 850 por mês
- 65 associados

Inaugurado há quatro meses, é voltado para dentistas. Inclui um app para controle de agenda

- 1 unidade em Porto Alegre (RS)
- www.davinciodontologia.com.br
- R$ 600 por mês

Para quem trabalha com moda Possui estúdios de gravação máquinas e provadores

- 1 unidade em São Paulo (SP)
- www.labfashion.com.br
- a partir de R$ 60 por dia
- 8 associados

Nas duas unidades, de 500 m², uma área externa dá acesso à piscina, à copa e à cozinha

- 2 unidades em Fortaleza (CE)
- www.ocaracoworking.com.br
- a partir de R$ 150 por mês
- 60 associados

Um dos pioneiros a permitir aos associados frequentar todas as unidades da rede

- 2 unidades em São Paulo, 1 no RJ e 1 em Nova York (EUA)
- www.brain.club
- a partir de R$ 299 por mês
- 2.000 associados

Antigo armazém transformado em espaço para artistas, como arquitetos, cineastas e músicos

- 1 unidade no Rio de Janeiro (RJ)
- galpaogamboa.com.br
- sob consulta
- 40 associados

Oferece a locação de salas privativas que fazem as vezes de consultório médico

- 3 unidades em São Paulo (SP)
- www.medflexconsultorios.com.br
- a partir de R$ 48 por hora
- 34 associados

Uber e Startup Farm estão entre as empresas que já se hospedaram no coworking

- 2 unidades em SP, 2 no RJ e 2 em MG (nas capitais)
- www.plug.co
- a partir de R$ 400 por mês
- 500 associados

Inclui bar, arquibancadas camarins e sala de dança para apresentações culturais

- 1 unidade em São Paulo (SP)
- wwwcentrocompartilhadodecriacao.com
- até R$ 95 por dia
- 90 associados

Organiza oficinas de design thinking e economia criativa Possui bar e restaurante

- 1 unidade em Belo Horizonte (MG)
- www.guaja.cc
- a partir de R$ 542 por mês
- 230 associados

Os pacotes incluem sessões de mentoria com especialistas e eventos sobre inovação

- 1 unidade no Rio de Janeiro (RJ) e 1 em Curitiba (PR)
- www.nexcoworking.com.br
- a partir de R$ 575 por mês
- 500 associados

Aberto em fevereiro, é ideal para quem precisa integrar escritório com espaços de estoque

- 1 unidade em Brasília
- www.thebraincoworking.com.br
- a partir de R$ 299 por dia
- 9 associados

As unidades ficam perto de fóruns criminais. Um software ajuda a acompanhar processos

- 4 unidades no Rio de Janeiro (RJ)
- www.clubedoadvogado.adv.br
- R$ 157 por mês
- 300 associados

Os usuários desembolsam valores em créditos e usam de acordo com a necessidade

- 2 unidades em São Paulo (SP)
- www.lab48.com.br
- a partir de R$ 75 por dia
- 70 associados

A unidade pernambucana fica instalada no Porto Digital polo tecnológico da capital

- 1 unidade em Recife (PE) e 1 unidade em Porto Alegre (RS)
- www.noscoworking.com.br
- a partir de R$ 165 por mês
- 300 associados

Tem facilidades como estacionamento e cursos de yoga e meditação, pagos à parte

- 1 unidade em Manaus (AM)
- www.vilahub.com
- a partir de R$ 390 por mês
- 20 associados

FOTOS: Divulgação

O que há de melhor em www.arteengesso.com.br

31 3464-7377
falecom@arteengesso.com.br
@arteengesso

Seja um Franqueado

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

21 3774-3746 • 98330-9930
sejafranqueado@institutogourmet.com
www.institutogourmet.com

mervale

A gestão completa para seu negócio.

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

0800 133335
www mervale com br

Vende-se indústria de gelo no RJ

[illegible]

21 98366-0003 • 98802-6800
v.novaesgomes@gmail.com

Máquinas para desentupimento

[illegible]

11 3756-1210 • 99554-9947
maquinasalkamac
www alkamac.com.br

As mensagens dos anunciantes da Revista PEGN são de responsabilidade de quem as assina.

craft.com.br • 11 2287.6450 • classificados.globo@craftcom.com.br

COMO FAZER

IDEIAS, ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS PARA SUA EMPRESA

Edição: Marisa Adán Gil e Mariana Iwakura

GESTÃO

Como montar uma "poupança" para pagar as contas em dia e fazer investimentos

CAPITAL DE GIRO
96

FUNDO DE RESERVA
98

COMO USAR O DINHEIRO
100

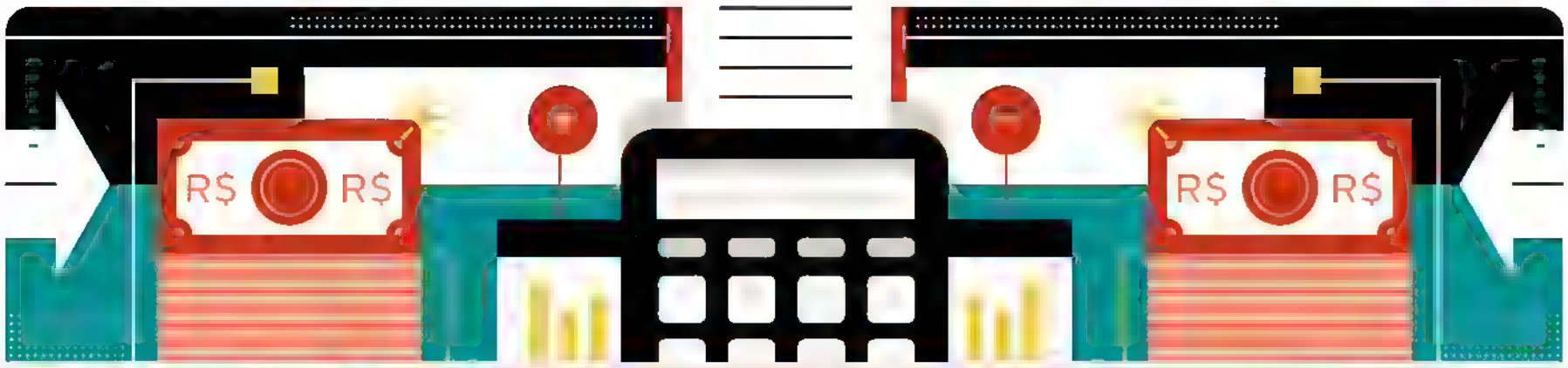
COMO EU FIZ

ILUSTRAÇÃO: GUILHERME HENRIQUE

DINHEIRO NO CAIXA

Lidar com situações financeiras adversas é um desafio para qualquer negócio. Impactos da crise econômica, atraso de contas a receber, dívidas inesperadas e até falhas na gestão podem causar problemas de caixa. Para evitar essas dificuldades, o empreendedor precisa ser eficiente na administração do dinheiro. O primeiro passo é calcular a sua necessidade de capital de giro. Depois, é importante formar uma reserva que possa ser usada nos momentos críticos. Com um bom planejamento, haverá recursos até para investimentos futuros.

Lara Silbiger **Guilherme Henrique**



CAPITAL DE GIRO

Não basta ter boas vendas: é necessário fazer a gestão dos prazos de pagamento e de recebimento e garantir que haverá dinheiro em caixa para honrar os compromissos. Veja como gerenciar esse fluxo

O capital de giro é o montante de que a empresa precisa para movimentar as operações financeiras do dia a dia e saldar os compromissos nas datas de vencimento. A gestão desse dinheiro é crucial, tanto nos momentos de crise quanto nos de bonança. "Quem ignora a importância do capital de giro pode se tornar vítima do próprio sucesso", afirma Marcelo Aidar, coordenador adjunto do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV (Fundação Getulio Vargas). Como exemplo, ele cita um negócio varejista cujas vendas estejam em ascensão. Essa empresa terá despesas com a aquisição de mercadorias para revenda e precisará provisionar para pagar os fornecedores enquanto não receber dos clientes. "Se o empreendedor se entusiasma com o lucro e não leva em conta os prazos de pagamento e de recebimento, em breve, pode faltar dinheiro em caixa", diz Aidar.

CALCULE A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

A partir do balanço patrimonial

Recebíveis de curto prazo + Valor do estoque − Contas a pagar no curto prazo = Necessidade de capital de giro (em R$)

Exemplo: *se uma loja de roupa tem R$ 25 mil de contas a receber no curto prazo, estoque de R$ 50 mil e R$ 30 mil de contas a pagar, a necessidade de capital de giro equivale a R$ 45 mil*

A partir do ciclo financeiro

Prazo médio de estoque + Prazo médio de recebimento − Prazo médio de pagamento = Y dias

Y dias x Volume diário de vendas (R$) = Necessidade de capital de giro (em R$)

Exemplo: *se as vendas diárias de uma loja somam R$ 1.500, o prazo de estoque corresponde a 50 dias, o de recebimento, a 40 dias, e o de pagamento, a 30 dias, a necessidade de capital de giro é de R$ 90 mil*

PRESERVE O DINHEIRO

Para se prevenir contra a falta de capital de giro e garantir a liquidez do negócio, fique atento a boas práticas de gestão.

- Conheça, em profundidade, o **fluxo de caixa** e o **ciclo financeiro** da empresa. "Não adianta estourar nas vendas e depois não ter como saldar as contas por falta de planejamento", diz Márcio Iavelberg, sócio da consultoria Blue Numbers
- Negocie prazos maiores de pagamento aos **fornecedores**. O ideal é que os clientes quitem as compras à vista. Se isso não for viável, ofereça um prazo mais curto
- Tenha total controle da **inadimplência** e, se necessário, renegocie o prazo das suas dívidas
- Mantenha uma política de redução de custos e despesas e diminua a **sazonalidade** do negócio. Por exemplo: negócios especializados em lareiras podem se dedicar à venda de churrasqueiras nos meses de verão

OPERAÇÃO SALVA-VIDAS

Em casos emergenciais, o empreendedor pode recorrer ao crédito bancário para complementar o capital de giro. Mas é preciso ter cuidado, porque as taxas de juros desses empréstimos estão entre as mais altas do mercado. "Se a empresa não tem uma provisão, fica ainda mais vulnerável para negociar com os bancos", afirma Aidar. Conheça algumas linhas de crédito, que devem ser usadas com parcimônia.

De curtíssimo prazo (até 3 meses)

- **CHEQUE ESPECIAL (limite pré-aprovado)**
  "Apesar de ter juros mais altos, o recurso tende a ser vantajoso no curtíssimo prazo porque dispensa taxa de administração, seguro e garantia atrelada", diz Iavelberg
- **CONTA GARANTIDA (limite pré-aprovado)**
  É um crédito mais barato que o cheque especial, mas não é acessado automaticamente pelo correntista
- **ROTATIVO**
  É o produto mais caro do mercado. Só vale a pena se a empresa não tiver limite pré-aprovado nem tempo hábil ou garantias para obter o crédito
- **HOT MONEY (capital de giro final)**
  O empréstimo é feito por prazos múltiplos de sete dias. O pagamento se dá em uma única parcela, ao final do período. "A opção entre o hot money e o cheque especial deve considerar os juros proporcionais ao tempo do empréstimo em cada um deles", afirma Iavelberg

De curto e médio prazos

- **CAPITAL DE GIRO (giro parcelado)**
  É um empréstimo cujo valor principal é pago em parcelas, com acréscimo mensal de juros

SEGURANÇA NAS QUEDAS

A sazonalidade faz parte do negócio de Munir Saleh, 41 anos. Ele tem quatro franquias da rede iGUi, especializada na venda de piscinas e maquinários, no estado do Rio de Janeiro. O faturamento dos meses de outono e inverno chega a cair 50% em relação aos de calor. Para equilibrar as finanças — as receitas oscilaram de R$ 840 mil, em janeiro de 2016, a R$ 200 mil, em abril do mesmo ano —, Saleh distribui os resultados da alta temporada ao longo do ano. "Dessa forma, não preciso me desfazer de patrimônio para pagar as contas", afirma. A necessidade de capital de giro da empresa é estimada em R$ 70 mil. O empreendedor criou ainda um fundo de reserva para emergências e investimentos, com R$ 600 mil. O valor é suficiente para saldar os custos fixos de três meses, mesmo que o negócio não fature nada Em julho e agosto do ano passado, o empresário resgatou R$ 150 mil do fundo para completar o capital de giro. "Não fui capaz de gerenciar o baixo faturamento associado a um investimento de R$ 690 mil que havia feito em imóveis", diz Saleh. Para restabelecer a saúde da empresa, ele também apostou na readequação dos gastos. Reduziu o turno dos funcionários técnicos de oito para seis horas diárias e ajustou o pós-venda para diminuir o retrabalho. Em 2017, o empreendedor ainda não usou as reservas. Mas, com o mercado parado, ele estima precisar de R$ 50 mil. "O importante é não depender dos bancos para gerir meu negócio" afirma o multifranqueado.

FUNDO DE RESERVA

Separar uma quantia mensalmente e guardar o valor para momentos futuros protege a empresa de buracos no capital de giro. Veja como calcular esse fundo e onde aplicar as economias

O fundo de reserva é uma provisão financeira para injetar dinheiro no capital de giro, sempre que necessário. "Para montar esse fundo, as pequenas empresas devem guardar de 10% a 20% dos lucros", diz Márcio Iavelberg, da Blue Numbers. O percentual, no entanto, pode variar de um empreendimento para outro. O valor depende do quão conservadores os sócios são, da capacidade de obter crédito no mercado, da disciplina para poupar e do tipo de negócio. "Por exemplo, quem trabalha com cheques no varejo precisa prever uma reserva para lidar com pagadores duvidosos, tendo em conta o aumento da inadimplência na crise", afirma Marcelo Aidar, da FGV. Também demandam atenção os negócios com folha de pagamento alta. "Quanto maior a participação da mão de obra no custo, maior deve ser o fundo. Demitir, contratar e dar treinamento são operações caras", diz a economista Rita Mundim, professora da Fundação Dom Cabral (FDC). É o caso do setor de serviços. À medida que a empresa cresce, a reserva precisa aumentar para acompanhar a elevação dos gastos e, consequentemente, do capital de giro.

COMO PLANEJAR

O passo a passo para montar seu fundo de reserva

1 ENTENDA A NECESSIDADE DE DINHEIRO

Verifique o histórico de faturamento da empresa ao longo do ano, considerando as flutuações sazonais. Use os prazos de estoque, recebimento e pagamento para determinar a necessidade de capital de giro.

2 TRACE DIFERENTES CENÁRIOS

Leve em consideração o que pode acontecer a partir de perspectivas otimistas e pessimistas. Pense em qual será a necessidade de dinheiro para pagar todas as contas em dia no pior cenário possível.

3 DESENHE O FLUXO DE CAIXA FUTURO

Olhe para um horizonte de três a cinco anos e trace quais devem ser as receitas e as despesas. Contemple a sazonalidade do negócio e um possível cenário pessimista.

4 DEFINA O FUNDO DE RESERVA

Calcule o valor ideal das economias, com base na necessidade de capital de giro, nos riscos do negócio e no planejamento estratégico da empresa.

5 DETERMINE O PERCENTUAL DO LUCRO

Decida qual parcela do resultado da empresa irá alimentar mensalmente o fundo de reserva até que se alcance o valor preestabelecido.

FAÇA A RESERVA RENDER

As possibilidades de aplicação financeira do dinheiro separado

Para proteger o dinheiro do fundo de reserva dos efeitos da inflação, vale alocar o capital em aplicações. A decisão de onde investir depende da predisposição ao risco. Segundo Aidar, o ideal é ser conservador. "O empreendedor não deve se desviar do papel que desempenha na empresa para virar investidor", afirma. Conheça algumas opções, segundo o perfil e a necessidade de liquidez.

Renda fixa

Ideal para perfis conservadores e com necessidade de liquidez no curto prazo

TÍTULOS PRIVADOS
São CDBs e fundos de renda fixa que podem ser pós ou pré-fixados. Seu rendimento é positivo, apesar de baixo em relação à renda variável. Antes de contratar, atente para as taxas de juros e de administração, o aporte mínimo, o prazo de resgate (parcial e total), o valor dos tributos que incidem sobre o resgate antecipado e o risco do emissor.

TÍTULOS PÚBLICOS
São papéis do Tesouro Nacional. "É a opção que hoje proporciona a melhor rentabilidade e o menor risco de emissor", diz Rita, da FDC. Oferece liquidez a partir de 30 dias da aplicação — se for retirado antes, perde rentabilidade.

Renda variável

Ideal para investidores de perfil arrojado e com necessidade de liquidez de médio e longo prazos (três a quatro anos)

São ações e fundos com ações de renda variável (a carteira é administrada pelo banco). Vale observar que a rentabilidade tende a ser maior no longo prazo, mas o risco de perda do patrimônio e de liquidez são altos.

Mix de renda fixa e variável

Ideal para investidores de perfil moderado

É uma opção para quem está disposto a correr o risco da renda variável, mas não abre mão da segurança da renda fixa. "Dar esse passo exige ter uma parte do capital já resguardada num fundo conservador. Assim, a outra pode ser destinada a um investimento de maior rentabilidade, mas que não demande liquidez no curto prazo", diz Iavelberg. Ele sugere que empreendedores de perfil moderado invistam de 70% a 80% do fundo de reserva na renda fixa e o restante, na variável.

Hedge cambial

Ideal para quem tem contratos em dólar

São operações que oferecem proteção contra as oscilações no preço da moeda estrangeira por meio da compra fracionada de dólares, por exemplo. "Como o negócio já está exposto à variação cambial, esses fundos minimizam o risco de desvalorização do Real", afirma Aidar, da FGV.

À PROVA DE EMERGÊNCIAS

Foi a duras penas que o médico e empreendedor Jamal Azzam, 53 anos, entendeu a necessidade de formar um fundo de reserva. Até 2010, a Clínica Jamal (especializada em otorrinolaringologia), com sede em São Paulo (SP), não tinha provisões para sobreviver a intempéries que afetassem o capital de giro.
Naquele ano, Azzam teve de recorrer aos bancos para arcar com os salários dos funcionários. Havia seis meses que os convênios atrasavam ou não pagavam as consultas. "Percebi que precisava mudar esse modelo", afirma Azzam.
A partir de então, ele criou fundos de emergência para rescisões, passivos trabalhistas, 13º salário e inadimplência dos convênios. Os aportes, de 5% a 10% do faturamento bruto mensal, tinham o objetivo de alcançar R$ 500 mil em reservas — o equivalente a três meses de capital de giro. Cinco anos depois, foi com a ajuda dessa provisão que a Clínica Jamal enfrentou a falência do seu principal provedor de clientes, a Unimed Paulistana. "Durante todo o ano de 2015, usei as reservas para salvar a vida da empresa", diz Azzam.
Para evitar a total descapitalização do fundo, ele ainda promoveu uma reestruturação administrativa. Cortou 22% do quadro de colaboradores, reviu o contrato de telefonia móvel e optou por consertar equipamentos em vez de comprar novos. As reservas, que ainda não foram totalmente repostas, somam agora R$ 300 mil, aplicados na renda fixa. Em 2016, a clínica faturou R$ 3 milhões. Para 2017, a previsão é de uma retração de 33% na receita bruta.

COMO USAR A RESERVA

Antes de acessar o fundo, o empreendedor deve analisar a possibilidade de obter crédito barato no mercado e as chances de ganho caso queira fazer um investimento em infraestrutura

Lance mão das provisões do fundo de reserva nos momentos de transição, como períodos sazonais ou de crise. "Quando a economia está mal, é hora de usar as reservas de emergência. As receitas caem, os fornecedores atrasam e as taxas de juros sobem demais", afirma Michael Viriato, coordenador do Laboratório de Finanças do Insper. Por outro lado, quando tudo volta a rodar positivamente, a ordem é acumular recursos. Ao repor o que foi usado, o empreendedor não se descapitaliza. "A taxa média de juros, que pode chegar a 30% ao ano, não permite ao empreendedor depender dos bancos", diz Rita Mundim, da FDC. Tenha em mente que o fundo de reserva deve ser proporcional ao capital de giro. Se este diminui devido à retração da empresa ou à gestão mais eficiente do ciclo financeiro, os recursos também podem ser reduzidos, e o excedente, usado para outros fins, como a distribuição aos acionistas. "Ao atingir o valor planejado, o empreendedor não precisa fazer novos aportes", afirma Rita.

PLANEJE SEUS INVESTIMENTOS FUTUROS

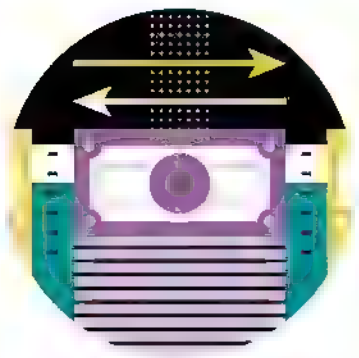
Tendo asseguradas as reservas para emergências, o empreendedor deve direcionar um percentual do lucro para criar fundos de inovação, crescimento e treinamento. O objetivo é financiar a evolução da empresa, de acordo com o planejamento estratégico. "Além de se manter, todo negócio tem de investir em formas de aumentar o faturamento e crescer. Do contrário, é engolido pelo mercado", afirma Rita. Vale a pena analisar a possibilidade de esse investimento deixar a empresa descapitalizada. Caso o uso do dinheiro leve o empreendedor a fazer um empréstimo de capital de giro, o negócio pode se perder no pagamento de juros. "Isso vira uma bola de neve", afirma Viriato. Se esse for o caso, o empreendedor pode analisar a captação de recursos no mercado para fazer o investimento — e deixar o fundo de reserva intacto. As linhas de financiamento para máquinas e equipamentos, por exemplo, têm taxas mais baixas do que as destinadas ao capital de curto prazo. Geralmente, o bem adquirido é dado como garantia.

ANTES DE APLICAR O DINHEIRO

1 Monte um plano de negócio

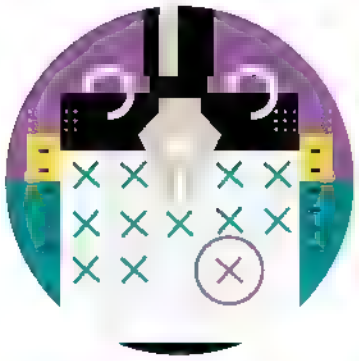
2 Elabore projeções de demanda

3 Preveja a capacidade de recebimento de recursos



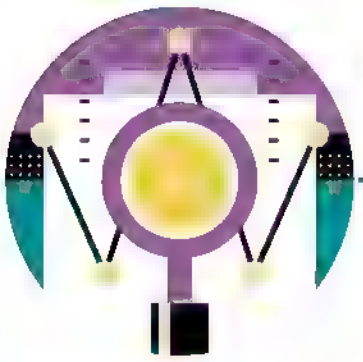
4 Planeje as receitas e os custos para criar um fluxo de caixa

5 Identifique quanto tempo o novo investimento levará para alcançar o ponto de equilíbrio



6 Estude o impacto do futuro investimento sobre o capital de giro do negócio

7 Pesquise linhas de crédito que financiem o investimento que se pretende fazer



8 Compare as taxas de empréstimo com o rendimento da reserva para investimentos futuros

9 Consulte a multa e a taxa de juros que incidem sobre a inadimplência das parcelas do empréstimo

10 Defina se vale a pena manter a reserva e lançar mão de um empréstimo bancário ou, ainda, se a empreitada será rentável a ponto de tornar vantajoso o uso do fundo (e a perda dos rendimentos)

LIQUIDEZ PARA INVESTIR

Desde 2011, o Grupo PLL, que presta serviços de pós venda para o setor de eletrônicos, direciona 20% do lucro anual para um fundo de prov sões. O montante, que já alcança R$ 5 milhões, serve para demandas emergenciais e nvest mentos futuros. Uma das retiradas mais recentes destinou-se à expansão do empreendimento. "Em março deste ano, naugu amos um call center na capital paulista", diz o sócio Pablo Linhares, 37 anos. Dos R$ 800 mil investidos, 30% vieram das reservas. Os outros 70%, do lucro de 2016. A decisão de movimentar essa provisão baseia se na anál se de risco do futuro negócio. "De um lado, estmo o custo da operação e os ganhos possíveis. De outro, calculo a perda de rend mento do capital a ser nvestido", diz o empreendedor, que responde pelo comercial e pela administração do grupo carioca Ele afirma que está disposto a usar até 100% das reservas em investimentos grandes. Apesar de ter um perfil arro,ado, Linhares faz questão de repor o fundo. "A nossa reserva precisa ser três vezes maior que os gastos", diz. A margem de segurança está ligada, principalmente, à folha de pagamento dos 630 func.onários. "Além dos salários, tenho uma gordura para rescisões traba.histas."
Enquanto não são uti.izadas, as provisões ficam aplicadas na renda fixa. "Pago mpostos apenas sobre o que rendeu e tenho liquidez imediata, sem risco de perder qualquer oportunidade de investimento", d z Linhares. No ano passado, a empresa faturou R$ 32 milhões. Para 2017, está previsto um aumento de 12%.

SABEDORIA TECNOLÓGICA

Primeira empresa brasileira a oferecer o serviço de streaming, a UPX passou por uma mudança radical nos dois últimos anos. Hoje, o negócio comandado por **Bruno Pontes**, 33 anos, fatura R$ 30 milhões protegendo corporações dos ataques de hackers

Márcio Ferrari

PRIMÓRDIOS

"Comecei a atuar com tecnologia em 1996, quando eu morava em Goiânia. A internet estava começando no Brasil. Existia, na época, uma ferramenta de bate-papo internacional chamada IRC. Cerca de 20 amigos virtuais e eu usamos essa rede para criar a Brasnet, uma sub-rede que se desdobrou em vários canais e chegou a atingir picos de 97 mil pessoas simultaneamente — um número imenso para a época. Foi então que eu comecei informalmente a UPX, para inserir robôs que monitoravam

FOTO Divulgação

EVOLUÇÃO
Bruno Pontes, da UPX: o empreendedor atuou desde os primórdios da internet no Brasil e construiu ferramentas que acompanharam as necessidades da época

e barravam conteúdos impróprios 24 horas por dia. Eu alugava o serviço por R$ 15 ao mês. Além disso, lancei um serviço de streaming para atender as rádios dos canais da Brasnet — eram as primeiras da internet brasileira. Nosso grupo desenvolvia essas tecnologias, cada um com sua especialidade tecnológica. Éramos todos autodidatas."

STREAMING

"A UPX foi fundada oficialmente em dezembro de 2002, com foco no streaming. A tecnologia permite acessar áudio e vídeo pela internet sem precisar de download. Hoje isso é bastante difundido, mas naquela época não existia nenhuma empresa que exercesse essa atividade no Brasil. Trabalhávamos com streaming de áudio, principalmente ao vivo. Em 2004, já com uma pequena rede de servidores formada, tínhamos conquistado espaço no mercado. Participávamos de feiras e fazíamos um trabalho comercial forte. Uma novidade trouxe o grande boom. Por causa de uma exigência das agências de publicidade, as rádios passaram a transmitir sua programação online. Cerca de 2.700 emissoras de todo o país tiveram de adotar o streaming. Naquela época, conquistamos a Nova Brasil FM, a CBN, a Jovem Pan e outras que estão conosco até hoje. De 2004 a 2006, tivemos um crescimento exponencial, uma média de 1.000% por semestre. Aumentamos a equipe, o tamanho do escritório e o parque computacional."

PORTFÓLIO

"Em 2008, tivemos de fechar a Brasnet. A rede não gerava dinheiro e era alvo constante de ataques de vírus. Àquela altura, a UPX já ia bem. Havíamos agregado ao streaming o serviço de CDN (*content delivery network*), um acelerador de sites necessário para o comércio eletrônico, que trabalha com muitas imagens e precisa de carregamento instantâneo. Assim aumentamos nosso portfólio. Ampliamos a clientela, que até então era de empresas de comunicação, atraindo outros tipos de indústria, como o comércio eletrônico e os portais de notícias. Esses sites eram alvo sistemático de DDoS (ataques de negação de serviço), em que vários computadores infectados geram uma carga excessiva e provocam a queda do sistema. Então, montamos uma defesa para esses clientes, o que nos abriu a atuação na área de segurança da internet. Isso já foi em meados de 2013. Os produtos de segurança atraíram ainda mais empresas, como provedores de internet, datacenters e bancos."

> "OS PRODUTOS DE SEGURANÇA QUE CRIAMOS ATRAÍRAM NOVOS CLIENTES, COMO PROVEDORES DE INTERNET, DATACENTERS E BANCOS"

SEGURANÇA

"No início de 2016, desenvolvemos uma nova plataforma de segurança, agora com inteligência e gestão de informação. Mudamos a ênfase de nossos serviços e já temos capacidade para trabalhar com as maiores empresas do país. Por exemplo: a Companhia Brasileira de Alumínio não precisa de streaming nem de CDN, porque o site não tem fluxo alto, mas os dados da empresa podem ser alvo de vazamento, o que nossa plataforma detecta. A UPX não fica para trás porque se mantém na vanguarda, tanto no que tange à tecnologia quanto no atendimento a vários segmentos. ▶

Mesmo o streaming, que hoje sofre com a concorrência gratuita, ainda responde por 10% do nosso faturamento, que está na casa dos R$ 30 milhões. Nosso desafio é entregar um serviço cada vez mais sofisticado: oferecemos relatórios de audiência, estabilidade da transmissão e segurança com login, itens que a ferramenta gratuita não dá. A maioria dos conteúdos pagos, como os do ensino a distância, está conosco.

Na área de segurança, oferecemos dois produtos: o Vantage Point Security, um software que roda em nuvem, e a IP Transit Security, um sistema pelo qual a UPX filtra os ataques e não deixa que as ameaças cheguem às redes de nossos clientes. O Vantage Point trabalha a parte de inteligência, monitorando até mesmo a deep web e identificando a invasão de possíveis informações sigilosas, como dados de cartões de crédito, que são comunicadas aos bancos. O *Wannacry*, aquele malware responsável pelo ataque mundial que teve como alvo usuários de Windows, em maio deste ano, pôde ser prevenido por quem utilizava essa plataforma."

EQUIPES

"Minha gestão na UPX é um pouco diferente das outras. Contamos com os departamentos tradicionais, mas cada um tem um líder com liberdade para criar a própria equipe e seus esquemas de trabalho. Eu concluí que os funcionários de cada área possuem interesses e rotinas diferentes. Quis transformar as culturas setoriais internas numa cultura única, que permita criar produtos com contribuições múltiplas. Essa rotina começa com uma ideia que surge das demandas de clientes. Eu identifico essa necessidade com o departamento comercial, construo o projeto e jogo para o time desenvolver. Criei esse esquema lendo sobre as experiências de outros negócios. Antes, eu não entendia por que certos profissionais saíam da empresa. Aprendi que, apesar de ganhar bons salários, eles não tinham a liberdade desejada para fazer o que mais sabiam fazer."

EQUIPES
Os líderes da UPX têm liberdade para montar os próprios esquemas de trabalho, respeitando o estilo de cada profissional

FLEXIBILIDADE

"Hoje, a área de segurança representa 70% do faturamento da empresa. Os clientes de streaming são 10%, e os de CDN, 20%. Estamos transitando de tamanho médio para grande. Essa evolução se deve ao fato de eu não ter restringido a liberdade de movimento da empresa. Nunca aceitei investidores externos, porque eles comprometem a flexibilidade. A UPX é uma empresa que tem muito recurso em caixa. Se eu quiser criar um produto, tenho capacidade para isso, sem ter de obedecer a metas impostas por outros. No comando estamos apenas eu e minha esposa e sócia, a economista Roberta Prado, que tem participação de 5%. Nossa empresa é como uma lancha de motor de popa diante de transatlânticos — com tamanho menor, mas capacidade de fazer curvas mais rapidamente.

Tenho a perspectiva de crescer 200% neste ano. Agora, moro em Miami e quero conquistar o mercado internacional. Meu foco é nos serviços de segurança. Concorremos com gigantes, mas essas empresas costumam oferecer produtos prontos para que os clientes se adaptem. Nossa estratégia é pesquisar o mercado local e oferecer produtos adequados cliente a cliente."

R$ 30 milhões
foi o faturamento da UPX em 2016

192
é o número de funcionários diretos e indiretos

R$ 22 milhões
é o valor em caixa para criar tecnologias e ganharmercado nos EUA

200%
é a previsão de crescimento da empresa para este ano

Composição do portfólio da empresa por tipo de serviço:

FOTO: Divulgação

www.flockcolor.com.br
www.lojaflockcolor.com.br
flock@flockcolor.com.br
11 2464.2828 • 2409.7281 • 96372.2767

FLOCKCOLOR
Desde 1988

Cartão BNDES PROGER

The Juice Machine, há mais de 25 anos fabricando com qualidade internacional.

comercial@juicemachine.com.br | 21 | 2445-3757 • 9.8933-5034

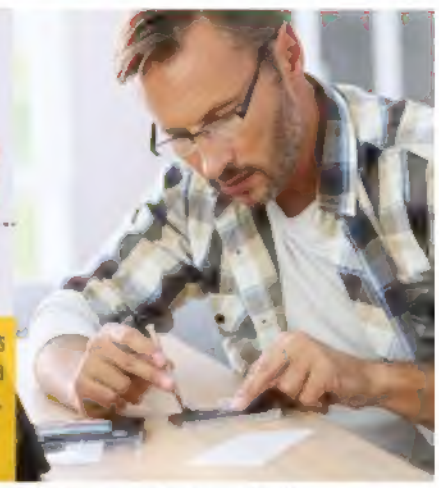
MONTE SUA EMPRESA
Pisos Atérmicos. F: (19) 98921.0943
whatsapp • www.hoyale.com.br

LOTOMANIA
Aposte na Loto mania com o nosso Kit que inclui um esquema que foi premiado com 20 pontos + de 200 vezes. Vlr aposta R$ 9,00 a R$ 75,00. Infs: nikplusss@gmail.com
Tls. 11 4048.1012 • 9.8124.2179

PLANO DE NEGÓCIOS
Executamos para sua Empresa esta importante ferramenta de gestão, indispensável para seu relacionamento com investidores, bancos, fornecedores, clientes e funcionários.
SOLUÇÃO ASSESSORIA E PLANEJAMENTO
Tels: (11) 3125-5504 / 99953-7868
solucaoltda@uol.com.br

MERCADO SEM CRISE!!!
COMECE O SEU PRÓPRIO NEGÓCIO COM
apenas R$ 1.210,00
Você Profissional Liberal, Vendedores(as), Supervisores, Consultores, Revendedores(as), Gerentes de Vendas...
Ganhe 100% de lucratividade
+ Plano de Carreira
+ Benefícios incríveis!
Frete grátis para todo o Brasil.
Inf.: (91) 9.8200-9632

Senhor smart
Invista no negócio que mais cresce no Brasil!
Manutenção de celulares!
Investimento a partir **R$ 25mil**
Franquia de assistência técnica de smartphones e tablets. Venha fazer parte da revolução! Sem a necessidade de conhecimento em manutenção.
Treinamento completo · Suporte · Publicidade
Conceito inovador · Alta rentabilidade



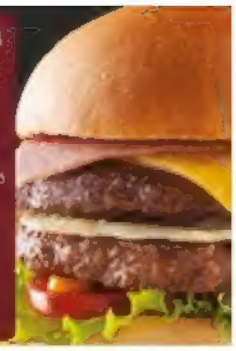
mais de 15 anos de experiência no mercado de manutenção
senhorsmart.com.br/franquia
11 98102.9487
RESPEITO Sim, senhor!

CONQUISTE SUA INDEPENDÊNCIA!
Wash Quality
Limpeza de carros e estofados
Venda de produtos de limpeza
SEJA UM FRANQUEADO DE SUCESSO. Investimos com você. Risco zero!
www.grupooportunidade.com.br · contato@grupooportunidade.com.br
16 3253.8999 · 9.9710.8999
OPORTUNIDADE

Seja um franqueado de sucesso na área de saúde
- ✓ Baixo investimento
- ✓ Baixo custo operacional
- ✓ Manuais completos com atualizações
- ✓ Sistema próprio e interligado
- ✓ Treinamento especializado
- ✓ Empresa destaque com prêmios
- ✓ 21 unidades por todo o Brasil
- ✓ Serviço em expansão no Mundo
- ✓ Suporte completo e constante

Preencha o cadastro no nosso portal
www.vaccinecare.com.br
Vaccine
www.vaccinecare.com.br

A MAIOR FRANQUIA DE AUTO LANCHES DO BRASIL
A qualidade dos lanches, aliada ao preparo rápido e um atendimento que prioriza a comodidade dos seus clientes, um conceito diferenciado.
O **Lanchão & Cia** é uma franquia em plena expansão, com ótimo ROI (retorno sobre investimento), num momento de grande oportunidade como empreendimento.



Lanchão
19 3272-1071 • franquias@lanchao.com.br
www.lanchao.com.br

Seja uma Franqueada
doida por Batom
Fabíola Cecílio | 62 | 99971.4188
fabiolacecilio@grupomultiplyconsultoria.com.br

Thomaz Gomes

@ Tania Gomes Luz

Fundadora da 33e34, startup especializada em calçados para mulheres com pés pequenos, a empreendedora paulistana equilibra publicações profissionais e pessoais nas redes sociais — sem nunca fugir de uma boa discussão

SÓ NO SAPATINHO

FORA DA BOLHA
"Grupos de discussão são uma ótima maneira de sair da bolha do Facebook. Participo de comunidades de feminismo, startups e calçados para conhecer outros pontos de vista sobre esses temas"

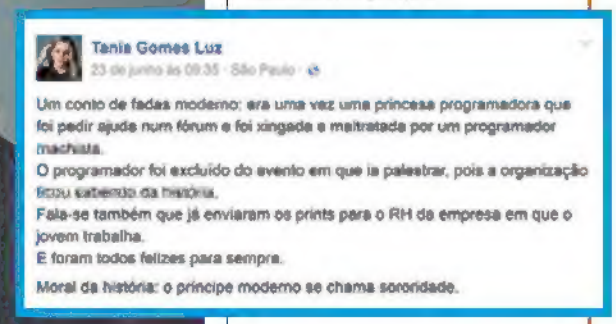
NO SMARTPHONE

Google Analytics
"Uma maneira rápida e simples de checar o tráfego do site e o desempenho das ações que fazemos na web"

Trello
"Uso para acompanhar projetos e organizar a minha vida quando estou fora do escritório"

Starbucks
"Sou viciada em café. O app me ajuda a localizar lojas e tem funções de pagamento e de programas de fidelidade"

DENTRO DO INBOX
"Recebi poemas pelo Messenger durante um mês. Os textos chegavam toda manhã. Nunca tinha visto a pessoa na vida. Quando você está em uma rede social aberta, as pessoas sentem que têm direito de opinar ou participar da sua vida. Faz parte do jogo"



Facebook

TIMELINE AFIADA
"Tenho uma personalidade forte e isso aparece nas minhas publicações. Procuro defender causas com as quais me identifico, como feminismo e empreendedorismo. Não publico mensagens de ódio, mas não escondo a minha opinião"

Instagram

A VIDA COMO ELA É
"Os posts mostram um pouco da minha vida pessoal. Tenho 11 mil seguidores. Tento mostrar para eles que é possível conciliar trabalho com atividade física e diversão. Ninguém precisa ser workaholic em tempo integral"

LinkedIn

PESSOA JURÍDICA
"O LinkedIn é um canal onde as pessoas vão para saber mais sobre a minha vida profissional. Por isso, compartilho informações de mercado, eventos e novidades sobre o meu negócio. Tento manter o ambiente leve: não me preocupo em ser vista como influenciadora ou especialista em alguma coisa"

BARULHINHO BOM
"Gosto de trabalhar ouvindo música. Um amigo fez uma playlist [*33/34*] que reflete bastante a minha personalidade. Tem muita coisa que eu ouço em casa e no escritório, como Chainsmokers, Drake e Daft Punk"

FOI UMA INDIRETA?
"Às vezes você publica uma mensagem genérica e as pessoas terminam se encontrando na sua colocação. Recentemente fiz uma postagem mais crítica a respeito de pessoas que misturam amizade e negócio. Falei que era chato 'quando a gente se transforma em apenas um boleto'. Em poucas horas, comecei a receber pedidos de desculpas de amigos e clientes"

FOTOS: JULIA RODRIGUES/ EDITORA GLOBO E REPRODUÇÃO

NTW Contabilidade e Gestão Empresarial

Serviços nas áreas **Contábil, Financeira e Gestão Empresarial**

ntw
CONTABILIDADE E GESTÃO EMPRESARIAL

Você sabia que a Contabilidade pode ser a maior aliada das pequenas empresas em gestão tributária e financeira?

Escaneie o QR Code e veja nossas **soluções**

Não abra sua empresa sem nos consultar

ONDE ESTAMOS

Aimorés | Aracajú | Belém | Belo Horizonte | Boa Vista | Brasília | Campina Grande | Campinas | Campos dos Goytacazes | Chapecó | Coronel Fabriciano | Curitiba | Feira de Santana | Florianópolis | Fortaleza | Guarulhos | Ipatinga | Itaririi | Joaima | Joaçaba | João Pessoa | Juruti | Manaus | Nova Mutum | Ponta Porã | Porto Alegre | Primavera do Leste | Recife | Rio de Janeiro | Salvador | Santarém | São Bernardo do Campo | São Carlos | São Félix do Xingu | São João Del Rei | São Paulo | Sorriso | Sousa | Telêmaco Borba | Teófilo Otoni | Timóteo | Uberaba | Uberlândia | Vilhena | Vitória

CERTIFICAÇÕES, CREDENCIAMENTOS E PREMIAÇÕES

UNIDADES DE IPATINGA E BELO HORIZONTE

www.ntwcontabilidade.com.br

SPRINTER
20 ANOS

Na cidade somos todos pedestres.

IBAMA
PROCONVE
HOMOLOGADO

Quando você quer agilidade, ela é van.
Quando você quer robustez, ela é caminhão.

Sprinter chassi, tudo que você precisa para o seu negócio.

MercedesBenzVansBrasil

CRC: 0800 970 9090

Mercedes-Benz
Vans. Nascidas para rodar.